

# TMG jaarverslag 2010



TELEGRAAF MEDIA GROEP

Het jaarverslag is digitaal beschikbaar via  
[www.tmg.nl](http://www.tmg.nl)

**Voor meer informatie:**

[concerncommunicatie@tmg.nl](mailto:concerncommunicatie@tmg.nl)

The annual report is available in the English language  
via: [www.tmg.nl](http://www.tmg.nl)

**For more information:**

[corporatecommunication@tmg.nl](mailto:corporatecommunication@tmg.nl)

**Telegraaf Media Groep N.V.**

**Bezoekadres:**

Basisweg 30, Amsterdam

**Postadres:**

Postbus 376, 1000 EB Amsterdam

Telefoon: 020 - 585 9111

# TMG jaarverslag 2010



TELEGRAAF MEDIA GROEP



# inhoudsopgave

6	VOORWOORD RAAD VAN BESTUUR	32	RISICOMANAGEMENT
8	VERSLAG RAAD VAN COMMISSARISSEN	36	VERANTWOORDELIJKHEIDS- VERKLARING
9	SAMENSTELLING RAAD VAN BESTUUR EN RAAD VAN COMMISSARISSEN	37	CORPORATE GOVERNANCE
12	GECONSOLIDEERDE KERNCIJFERS	38	DUURZAAMHEIDSVERSLAG
13	GECONSOLIDEERDE GEGEVENS	43	JAARREKENING
13	Financiële gang van zaken	45	Geconsolideerde jaarrekening
16	Groepszaken	49	Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening
20	TELEGRAAF MEDIA NEDERLAND	90	Vennootschappelijke jaarrekening
20	Dagbladen	93	Toelichting op de vennootschappelijke jaarrekening
23	Huis-aan-huisbladen		
23	Tijdschriften		
23	Digitale media		
25	SKY RADIO GROUP	98	OVERIGE GEGEVENS
26	KEESING MEDIA GROUP	98	Gebeurtenissen na balansdatum
27	OVERIGE ACTIVITEITEN	99	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant
27	Hyves	102	Statutaire bepalingen omtrent de bestemming van de winst
27	Mobillion	103	Stichting Preferente Aandelen Telegraaf Media Groep N.V. en Stichting Beheer van Prioriteits- aandelen Telegraaf Media Groep N.V.
28	Telegraaf Media ICT (TMI)	104	Jaarverslag 2010 van de Stichting Administratiekantoor van aandelen Telegraaf Media Groep N.V.
28	Telegraaf Drukkerij Groep (TDG)		
28	TMG Distributie		
28	Shared Service Center (SSC)		
29	DEELNEMINGEN	106	OVER TMG

# voorwoord Raad van Bestuur

**In 2010 is in vergelijking met het jaar ervoor de focus bij de bedrijfsvoering verlegd van maatregelen om de kosten structureel te verlagen naar uitbreiding van het portfolio, met als doel behoud en uitbreiding van het marktleiderschap.**

Het genormaliseerde bedrijfsresultaat voor amortisatie (genormaliseerd EBITA) van TMG over 2010 is ten opzichte van 2009 met € 15 miljoen toegenomen. Dit betekent een aanzienlijke stijging van de marge naar 10,9%. Het voor de lange termijn gestelde ambitieniveau van 15% wordt hiermee weer dichterbij genaderd.

De resultaatverbetering is voornamelijk bereikt door de uitvoering van in 2010 en eerder overeengekomen maatregelen. Het effect in 2010 is een € 35 miljoen lager kostenniveau.

De opbrengsten daalden met € 20 miljoen vooral doordat de advertentieopbrengsten van de dagbladen in 2010 marktbreed niet optimaal profiteerden van het economisch licht herstel in Nederland. De opbrengsten van het aangekochte sociaal netwerk Hyves zijn sinds november 2010 in TMG's opbrengsten verantwoord.

Het nettoresultaat van TMG is, met inbegrip van een opwaardering van het belang in ProSiebenSat.1 Media AG van € 44 miljoen, gestegen naar € 81 miljoen (2009: € 69 miljoen inclusief € 56 miljoen opwaardering).

## resultaten

Per saldo bedroeg het genormaliseerd EBITA van de voortgezette bedrijfsactiviteiten € 65 miljoen (2009: € 50 miljoen) bij € 592 miljoen (2009: € 612 miljoen) aan opbrengsten. De marge nam daarmee toe van 8,1% over 2009 tot 10,9% over 2010.

De advertentie-inkomsten stonden bij zowel TMG's kranten- als radioactiviteiten onder druk; de daardoor ontstane daling is deels gecompenseerd door de groei van de online-inkomsten. Aan de oplagekant zijn de inkomsten per saldo fractioneel gedaald door de beëindiging van De Telegraaf op zondag. Daartegenover stonden prijsverhogingen en extra verkoop tijdens het WK-voetbal.

De verbetering van het genormaliseerd EBITA is vooral gerealiseerd door kostenrepressen, waaronder de beëindiging van de zondageditie van De Telegraaf, de uitbesteding van activiteiten en de doorwerking van eerder genomen reorganisatiemaatregelen. Ook droegen lagere papierprijzen bij aan de verbetering van het resultaat.

## bedrijfsonderdelen

Bij de bedrijfsonderdelen zijn in 2010 aantoonbare vorderingen gemaakt op het gebied van samenwerking en synergie.

Bij **Telegraaf Media Nederland** daalden de opbrengsten gering door lagere opbrengsten uit zowel oplage als advertenties. Bij de advertentieopbrengsten van de gedrukte media stond vooral de factor prijs onder druk. De opbrengsten uit digitale activiteiten zijn gestegen. In het afgelopen jaar heeft dit bedrijfs onderdeel zich onder meer actief beziggehouden met de verdere ontwikkeling van de digitale markt met een focus op lokale markten en e-commerce en met de realisatie van een eigen video media unit. Organisatorisch gezien is een aantal onderdelen samengevoegd tot een unit Landelijke Media. Daarnaast is ook de aandacht voor de regionale en de lokale markten versterkt.

Omdat vooral de advertentiemarkten werden getroffen heeft **Keesing Media Group** bij de traditionele puzzels maar beperkt last gehad van de economische onzekerheden. In het afgelopen jaar is wederom geïnvesteerd in digitale games, die overigens vooralsnog een klein aandeel hebben in de opbrengsten van Keesing Media Group.

Bij **Sky Radio Group** was sprake van een beter resultaat bij licht gedaalde opbrengsten. Sky Radio Group besteedde in 2010 extra aandacht aan de verlenging van de FM-radiolicenties per september 2011 en aan de digitale radiotoekomst, en zal dat ook in 2011 blijven doen. De FM-licenties zullen volgens de Minister van Economie, Landbouw en Innovatie tegen marktconforme vergoedingen worden verlengd; volgens de planning worden de definitieve besluiten hierover half mei 2011 genomen.

In november 2010 is sociaal netwerk **Hyves** geacquireerd en onderdeel geworden van TMG. Hyves neemt de nummer één positie in op het Nederlandse internet: meer dan 9,1 miljoen Nederlanders hebben een Hyves-account, 5,2 miljoen hiervan zijn als actieve gebruikers te bestempelen. TMG heeft hoge verwachtingen van Hyves, zowel vanuit het bedrijf zelf, als in de samenwerking met andere TMG-media.

**Mobillion** heeft in 2010 haar strategie gewijzigd door het afstoten van de werkzaamheden op het gebied van afwikkeling van sms-verkeer en zich te specialiseren op dienstverlening in de markt van marketing en communicatie via sociale media.

Bij de **productiebedrijven** drukkerij, distributie en ICT, en ook bij het Shared Service Center, is zowel in kwaliteit als in kostenbeheersing wederom voortgang geboekt. Drie extra opvallende zaken zijn geweest het sluiten van de transportonderdelen, de start van de samenwerking in dagbladdistributie met collega-dagbladuitgevers en de voorbereidingen voor de ombouw van de drukpersen van TMG in Amsterdam.

### deelnemingen

**ProSiebenSat.1 Media AG**, het internationale TV- en radiobedrijf waarin TMG een 6% strategisch belang (13.127.832 aandelen met stemrecht) heeft én een commissariszetel, heeft ook door de positieve ontwikkeling van de Duitse economie sterke resultaten laten zien. De opbrengsten stegen in 2010 met 8,7% naar € 3,0 miljard en het bedrijfsresultaat vóór afschrijvingen en amortisatie (recurring EBITDA) steeg met 30% naar ruim € 900 miljoen. De beurskoers van de preferente aandelen volgde die ontwikkeling en steeg van € 8,06 ultimo 2009 naar € 22,50 ultimo 2010. De boekwaarde van de gewone aandelen met stemrecht bedroeg per 31 december 2010 € 15,18 per aandeel.

### publieke omroep

Nog altijd is er geen sprake van een "level playing field" voor commerciële uitgevers omdat de door de overheid gesubsidieerde publieke omroepen zich grote hoeveelheden mediatijd en -geld van consumenten toe-eigenen om daarmee ook geld te onttrekken aan de advertentiemarkten. Commerciële uitgevers, die zowel consumenten als adverteerders willen bedienen met succesvolle media-producten, maar tegelijkertijd over de winstgevendheid en continuïteit van hun bedrijf moeten waken, worden daardoor op een grote commerciële achterstand gezet. Een kleine verbetering is het opheffen van de Tijdelijke Wet Mediaconcentraties per januari 2011. Maar daarnaast zou de overheid onder meer functie en doelstellingen van een publieke omroep scherper moeten definiëren, inclusief de rol van de STER. Alleen zo kan er een gelijkwaardig speelveld ontstaan dat dagbladuitgevers helpt bij het in stand houden van individuele dagbladtitels, hetgeen de pluriformiteit ten goede komt.

### duurzaamheid

TMG ervaart een groeiende behoefte aan berichtgeving over duurzaamheid bij mediaconsumenten. Daarnaast verlangen ook andere belanghebbenden een toenemend inzicht in zowel economische als sociale en milieugerelateerde effecten van de bedrijfsvoering. Het is TMG's overtuiging dat een weloverwogen duurzaam beleid, naast vermindering van negatieve gevolgen voor de omgeving, ook leidt tot besparingen door efficiënter gebruik van natuurlijke hulpbronnen, innovaties op operationeel, commercieel en redactioneel gebied, waardering van klanten en gemotiveerde medewerkers.

### uitdagingen

De Nederlandse economie kent tijden van groei en van neergang. Vele factoren zijn hierop van invloed, waaronder ook de stimulerings- en bezuinigingsmaatregelen van de overheid. TMG is vanwege de aard van haar activiteiten een conjunctuurgevoelig bedrijf. Vooral advertentiemarkten bewegen mee met de op- en neergang van de Nederlandse economie. Zoals bleek in 2010 geldt dat overigens niet voor alle mediumtypen in gelijke mate of op hetzelfde moment. Televisie heeft in Nederland vooral

aan de adverteerderskant in het afgelopen jaar een duidelijke groei doorgemaakt. Ook consumptie en bestedingen op het gebied van digitale media groeien flink. Optimaal inspelen van TMG op die ontwikkelingen is - naast het behalen van verder gaande synergie tussen de bedrijfs-onderdelen - TMG's grootste uitdaging, groter dan die van de politieke en economische ontwikkelingen.

### vooruitzichten

TMG verwacht stabiele oplage-inkomsten in 2011. Een belangrijke vraag is of de advertentie-inkomsten zich zullen herstellen van de daling in de afgelopen jaren. Bij de nieuwjaarsrede werd nog uitgegaan van een verwachte geringe daling in de krantenadvertenties en een lichte stijging van de radioreclame. Over de eerste twee maanden van dit jaar zijn de advertentie-inkomsten uit print en radio echter duidelijk gedaald ten opzichte van de vergelijkbare periode in 2010. De inkomsten uit digitale activiteiten lieten conform verwachting een verdere groei zien, zowel autonoom als door de overname van Hyves. In totaal was er sprake van een geringe daling van de concernomzet over de eerste twee maanden van dit jaar. Dankzij reorganisatiemaatregelen, de uitrol van de samenwerking op het gebied van krantenbezorging en de lagere papierprijs was er sprake van een daling van de kosten. Per saldo was er sprake van een fractionele verbetering van het (genormaliseerde) bedrijfsresultaat.

Zoals gezegd verwacht TMG stabiele oplage-inkomsten voor 2011. In hoeverre de advertentieontwikkeling in print en radio over de eerste twee maanden van 2011 representatief zal zijn voor de rest van het jaar, is niet te voorspellen. De omzet uit digitale activiteiten zal, mede gezien het voljaarseffect van de overname van Hyves, sterk groeien. Aan de kostenkant krijgt TMG, afgezien van inflatie, te maken met (het doorwerken van) CAO-verhogingen, hogere papierprijzen, effectief over het tweede halfjaar van 2011, en hogere pensioenlasten. Daartegenover staan verdere kostenreducties waaronder die van de samenwerking met Wegener en NDC bij de dagbladdistributie.

Indien de druk op de advertentieomzet in de eerste twee maanden van 2011 zich ook zal voortzetten in de rest van het jaar moet rekening gehouden worden met een lichte daling van de marge. Eerder werd nog uitgegaan van een verbetering van de marge bij een gering hogere omzet.

Begin maart annonceerde ProSiebenSat.1 Media AG het voorneemen om - vanwege het succesvolle jaar 2010 - aan de aandeelhouders in de vergadering van 1 juli a.s. een dividendvoorstel ter goedkeuring te zullen voorleggen van € 1,14 per preferent aandeel en € 1,12 per gewoon aandeel met stemrecht. TMG bezit 13.127.832 gewone aandelen.

Raad van Bestuur  
Telegraaf Media Groep N.V.

# verslag Raad van Commissarissen

**Hierbij bieden wij u aan het verslag, de balans per 31 december 2010 en de winst- en verliesrekening over 2010 met de toelichtingen, zoals deze door de Raad van Bestuur zijn samengesteld. De jaarrekening is gecontroleerd en akkoord bevonden door Deloitte Accountants B.V. te Amsterdam, zoals blijkt uit de in dit verslag opgenomen controleverklaring.**

De jaarrekening is door ons besproken in de jaarlijkse bijeenkomst met de accountant en vervolgens door ons ondertekend om te voldoen aan onze wettelijke verplichting op grond van artikel 2: 101 lid 2 BW.

Ons college heeft in het afgelopen jaar zes keer met de Raad van Bestuur vergaderd en onder meer aandacht besteed aan de algemene, financiële en operationele stand van zaken. Aandacht is ook besteed aan de strategie en de portfolioaanpassingen, waaronder verkopen en acquisities zoals Hyves en aan het beleid gericht op concernbrede aanpak van zogenoemde bovenmatige salarissen van medewerkers.

In vier vergaderingen hebben wij als Auditcommissie overleg gevoerd met de CFO van de Raad van Bestuur en het hoofd Group Internal Audit van TMG. Onderwerpen van gesprek waren onder meer het interne risicobeheersing- en controle-systeem en de invulling hiervan, de status van het operationeel en strategisch risicomanagement, IT-systemen, de auditresultaten in 2010 en follow-ups van de audits uit 2009. In de vergadering van 11 maart 2010 hebben wij met KPMG onder meer het financiële jaarverslag 2009 besproken. De aandeelhoudersvergadering van TMG is op 22 april 2010 akkoord gegaan met de benoeming van Deloitte als accountant. In de vergadering van 28 oktober 2010 is de managementletter 2010 met Deloitte behandeld.

Buiten de aanwezigheid van de Raad van Bestuur hebben wij in het verslagjaar het functioneren van (de leden van) onze raad besproken. De aandeelhouders zijn in de Algemene Vergadering van 22 april 2010 akkoord gegaan met de voordracht van de heer drs. D.H.H.D. Ropers als commissaris voor de ontstane vacature wegens het overlijden van de heer L.G. van Aken. Na het vertrek van de heer ir. H.L. Weenen per 1 augustus 2010 is de selectiecommissie binnen onze raad in het najaar van start gegaan met de procedure voor de invulling van deze vacature. Recent heeft de heer prof. dr. W. van Voorden besloten zijn zetel per 1 maart 2011 ter beschikking te stellen. We betuigen onze erkentelijkheid aan beide heren voor de lange termijn betrokkenheid bij het bedrijf.

Eveneens buiten aanwezigheid van de Raad van Bestuur hebben wij de samenstelling en het functioneren van de Raad van Bestuur, onze relatie met de Raad van Bestuur en de invulling van de vacature ontstaan door het vertrek in april 2011 van de huidige voorzitter, de heer drs. A.J. Swartjes, in verband met het bereiken van de 62-jarige leeftijd, behandeld. Op 7 december 2010 zijn de aandeelhouders van TMG in een buitengewone vergadering akkoord

gegaan met de wijziging van het bezoldigingsbeleid voor nieuwe leden van de Raad van Bestuur. Het beleid is hiermee meer in lijn gebracht met de code Corporate Governance. Aan de aandeelhouders is de indiensttreding per 16 februari 2011 gemeld van de heer mr. H.M.P. van Campenhout als voorzitter van de Raad van Bestuur, in verband met het vertrek de heer Swartjes.

Aan de hand van het recent aangepaste bezoldigingsbeleid hebben wij de beloning van de Raad van Bestuur vastgesteld. De in 2010 behaalde resultaten geven aanleiding tot het uitkeren van een bonus van twee maandsalarissen op grond van de gezamenlijke en individuele doelstellingen die door de Raad van Bestuur gezamenlijk en individueel zijn behaald. Tevens hebben wij besloten om de vaste salarissen met ingang van 1 januari 2011 met 1,8% te indexeren.

De beloning van de leden van de Raad van Bestuur is opgenomen in het jaarverslag 2010 op pagina 96. Het bezoldigingsbeleid van de Raad van Bestuur staat op de website van TMG. In het verslagjaar namen twee van onze leden deel aan overlegvergaderingen met de Centrale Ondernemingsraad en heeft er een informeel overleg plaatsgevonden met het dagelijks bestuur van de Centrale Ondernemingsraad.

Graag willen wij onze erkentelijkheid betuigen aan de Raad van Bestuur en de medewerkers voor de wijze waarop zij in 2010 hun taak hebben verricht. In het bijzonder betuigen wij erkentelijkheid aan de heer Swartjes die na meer dan 33 jaar aan het concern verbonden te zijn geweest, per eind april zal vertrekken. Sinds 1991 maakt Swartjes deel uit van de concerndirectie, sinds 2005 als voorzitter. In deze periode is de vaste kostenbasis van TMG belangrijk verlaagd en is het bedrijf omgevormd van een voornamelijk krantenbedrijf tot een multimediabedrijf met een sterke positie in de veranderende mediemarkt.

Wij stellen u voor:

1. De jaarrekening over 2010 overeenkomstig de aangeboden stukken vast te stellen.
2. De Raad van Bestuur te dechargeren voor het gevoerde beleid in 2010.
3. De Raad van Commissarissen te dechargeren voor het uitgeoefende toezicht in 2010.
4. Het dividend over het boekjaar 2010 per aandeel van € 0,25 nominaal vast te stellen op € 0,45 in contanten (2009: € 0,35 in contanten per aandeel van € 0,25 nominaal).

Wij delen u mee dat de betaalbaarstelling van het dividend plaatsvindt op 5 mei 2011 bij de Kas Bank N.V. te Amsterdam.

Amsterdam, 10 maart 2011

**namens de Raad van Commissarissen**

A.J. van Puijenbroek, voorzitter



# samenstelling Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen

## Raad van Bestuur

### mr. H.M.P. van Campenhout (1960), CEO

Per 16 februari 2011 is Herman van Campenhout in dienst getreden van TMG als Chief Executive Officer (CEO) en opvolger van drs. A.J. Swartjes. Herman van Campenhout is vanaf 2001 tot begin 2010 werkzaam geweest bij Reed Elsevier, laatstelijk in de functie van CEO van de Science & Technology divisie. Hij heeft in die periode de nodige ervaring opgedaan in de media-industrie en heeft succesvolle transformaties van print naar digitaal begeleid. Daarna is hij korte tijd CEO geweest van USG People. In de periode van 1984 tot 2001 is Herman van Campenhout in verschillende internationale leidinggevende functies werkzaam geweest bij Shell. Deze functies waren grotendeels gericht op de exploitatie van consumentenmarkten. Van Campenhout heeft rechten gestudeerd aan de Erasmus universiteit te Rotterdam en Commerciële Economie aan de Hogere Economische School te Rotterdam.

### drs. F.Th.J. Arp RA (1954), CFO

Fred Arp is per juli 1997 in dienst getreden als financieel directeur van de onderneming. Sinds 2005 is hij lid van de Raad van Bestuur. In de periode 1991 tot en met 30 juni 1997 was hij als partner verbonden aan de maatschap Deloitte & Touche Registeraccountants. Daarvoor was hij reeds in de accountantspraktijk werkzaam. Arp heeft bedrijfseconomie en accountancy gestudeerd aan de Erasmus Universiteit te Rotterdam.

### P. Morley msc (1956), COO

Patrick Morley is per december 2007 in dienst getreden als lid van de Raad van Bestuur. Hiervoor was hij CEO bij Wolters Kluwer Nederland. Daarvoor was hij onder meer CTO en lid van de Raad van Bestuur van KPN en COO bij Telfort. Morley heeft wiskunde en elektrotechniek gestudeerd aan het Trinity College Dublin.

### drs. A.J. Swartjes (1949)

Ad Swartjes is sinds 1978 in dienst van TMG en heeft sindsdien meerdere functies vervuld. Swartjes heeft sinds 1991 deel uitgemaakt van de directie van de onderneming en was vanaf 2005 tot 16 februari 2011 CEO van TMG. Het uittreden van Ad Swartjes, in verband met het bereiken van de 62-jarige leeftijd, vindt plaats per eind april 2011.

## Raad van Commissarissen

### A.J. van Puijenbroek (1947), voorzitter

De heer Van Puijenbroek heeft de Nederlandse nationaliteit en is directeur van VP Exploitatie N.V.. Als nevenfunctie is hij lid van de Raad van Commissarissen van B.V. Textiefabrieken H. van Puijenbroek. De eerste benoeming als commissaris bij TMG dateert van 15 mei 1975; de huidige zittingstermijn loopt van 2007 tot 2011.

### drs. D.H.H.D. Ropers (1972), secretaris

De heer Ropers heeft de Duitse nationaliteit en is algemeen directeur van Bol.com. Daarnaast is hij bestuurslid bij de Nederlandse Thuiswinkelorganisatie Thuiswinkel.org. De heer Ropers is op 22 april 2010 benoemd tot commissaris. Zijn zittingstermijn loopt af in 2014.

### Mevrouw ir. M. Tiemstra (1954),

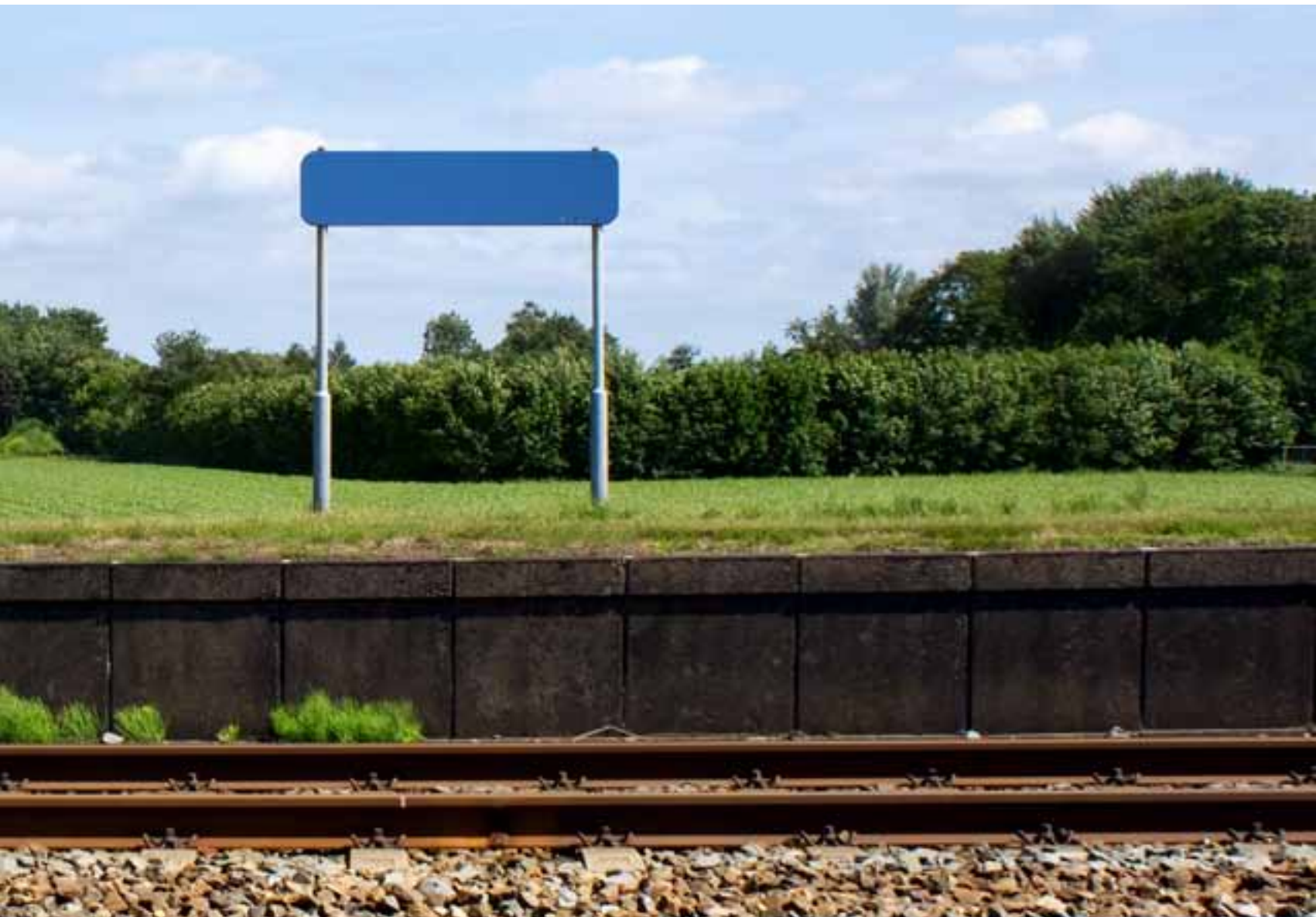
Mevrouw Tiemstra heeft de Nederlandse nationaliteit en is CEO van Arbo Unie en ex-lid van de Executive Board van Eureka N.V. Tevens is Tiemstra lid van de Raad van Commissarissen van AON Groep Nederland B.V. en lid van de Raad van Toezicht van Het Scheepvaartmuseum in Amsterdam. De eerste benoeming als commissaris van TMG was op 5 juni 2003; de huidige zittingstermijn loopt van 2007 tot 2011.

### drs. J.G. Drechsel (1955),

De heer Drechsel heeft de Nederlandse nationaliteit en is CEO van BCD Holdings N.V. Daarnaast is Drechsel lid van de Raad van Commissarissen van TRX Inc., Eneco Holding N.V., FleuraMetz B.V. en Parkmobile International B.V. Zijn eerste benoeming als lid van de Raad van Commissarissen van TMG vond plaats op 26 september 2007; de huidige zittingstermijn loopt van 2007 tot 2011.

Twee van de zetels in de Raad zijn vacant wegens het terugtreden van de heren ir. H.L. Weenen per 1 augustus 2010 en prof. dr. W. van Voorden per 1 maart 2011.





Onze radiostations testen elke track en iedere soundbit, het moet passen bij de verwachtingen van de trouwe luisteraars. FM-frequenties zijn nog altijd cruciaal voor het succes van radiozenders maar de tracks klinken ook steeds vaker uit de speakers van de computer. Interactiviteit met de luisteraars neemt daardoor toe.

# geconsolideerde kerncijfers

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	<b>2010</b>	2009
Opbrengsten	<b>592.297</b>	611.840
Bedrijfsresultaat	<b>22.442</b>	-2.870
Financiële baten en lasten	<b>64.678</b>	62.738
<b>Resultaat op voortgezette activiteiten vóór belastingen</b>	<b>87.120</b>	59.868
Vennootschapsbelasting	<b>6.159</b>	907
Resultaat op beëindigde bedrijfsactiviteiten, na belasting	<b>0</b>	10.365
<b>Nettoresultaat (gerealiseerd)</b>	<b>80.961</b>	69.326
Minderheidsbelang	<b>-865</b>	-1.179
<b>Nettoresultaat toe te rekenen aan aandeelhouders Telegraaf Media Groep</b>	<b>81.826</b>	70.505
<b>Voorstel resultaatbestemming</b> (niet verwerkt in de jaarrekening)		
Ten gunste van reserves	<b>60.338</b>	53.792
Dividenduitkering (uit reserve respectievelijk uit het resultaat)	<b>21.488</b>	16.713
Uitkeringspercentage	<b>26,3%</b>	23,7%
Nettokasstroom uit bedrijfsactiviteiten	<b>59.569</b>	49.252
<b>Per aandeel in €</b>		
Resultaat	<b>1,71</b>	1,48
Nettokasstroom uit bedrijfsactiviteiten	<b>1,25</b>	1,03
Dividend	<b>0,45</b>	0,35
Aantal personeelsleden voortgezette activiteiten ultimo (fte)	<b>2.851</b>	2.808

De jaarcijfers 2010 en 2009 zijn opgesteld volgens de IFRS-richtlijnen die van toepassing waren in het jaar 2010. Het geconsolideerd overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten is gepresenteerd op basis van voortgezette bedrijfsactiviteiten.

In 2009 zijn resultaten uit reeds beëindigde en voor beëindiging bestemde activiteiten separaat gepresenteerd. Het betreft hier de activiteiten in Zweden en Oekraïne, de verkochte activiteiten van Telegraaf Tijdschriften Groep in Nederland, Media Librium en DataWire Sport. Keesing Reference Systems is in januari 2010 verkocht.

De beëindigde activiteiten in 2010 zijn niet significant en derhalve niet afzonderlijk gepresenteerd.

# geconsolideerde gegevens

## financiële gang van zaken

### resultaten op hoofdlijnen

- Het genormaliseerde EBITA-resultaat bedroeg in 2010 bijna € 65 miljoen en is daarmee € 15 miljoen hoger dan in 2009.
- De genormaliseerde EBITA-marge steeg van 8,1% in 2009 naar 10,9% in 2010.
- De opbrengsten bij de voortgezette bedrijfsactiviteiten daalden met bijna € 20 miljoen (3,2%) naar € 592 miljoen, door lagere advertentie-inkomsten bij kranten- en radioactiviteiten en het stoppen van minder renderende distributieorders. De oplage-inkomsten daalden fractioneel met ruim € 5 miljoen. De internetinkomsten (inclusief twee maanden Hyves) stegen sterk naar ruim € 51 miljoen.
- De bedrijfslasten exclusief amortisaties en impairments daalden bij de voortgezette bedrijfsactiviteiten met circa € 35 miljoen door ruim € 15 miljoen lagere distributiekosten, ruim € 8 miljoen lagere papierkosten en ruim € 12 miljoen lagere personeelskosten.
- In het nettoresultaat van bijna € 81 miljoen (2009: ruim € 69 miljoen) is begrepen een opwaardering van het belang in ProSiebenSat.1 Media AG van bijna € 44 miljoen (opwaardering in 2009 € 56 miljoen).

### resultaten

#### (genormaliseerd) EBITA

Bedragen in duizenden euro's	2010	2009
Opbrengsten	592.297	611.840
Overige bedrijfsopbrengsten	423	2.902
Grond- en hulpstoffen	-44.377	-52.556
Personeelskosten	-216.200	-228.646
Overige bedrijfskosten	-258.399	-274.301
Afschrijving	-13.652	-15.916
<b>EBITA</b>	<b>60.092</b>	<b>43.323</b>

#### Normalisaties

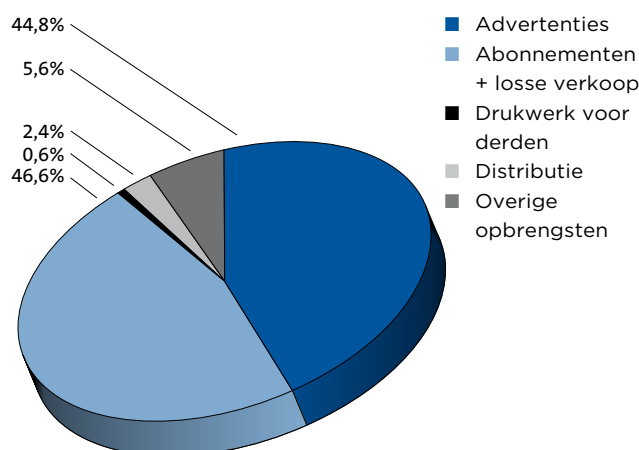
Reorganisatiekosten	3.469	5.385
Overig	1.092	927
<b>Totaal normalisaties</b>	<b>4.561</b>	<b>6.312</b>
<b>Genormaliseerd EBITA</b>	<b>64.653</b>	<b>49.635</b>

Amortisatie	-37.650	-37.560
Bijzondere waardevermindering-verliezen op immateriële activa	-	-8.633
<b>Bedrijfsresultaat</b>	<b>22.442</b>	<b>-2.870</b>

In 2010 zorgden lagere kosten van distributie, papier, uitbesteed werk en personeel ervoor dat de daling van de bedrijfsopbrengsten ruimschoots werden gecompenseerd. Het **bedrijfsresultaat** (EBIT) was € 25,3 miljoen hoger dan in 2009 en bedroeg € 22,4 miljoen. Het genormaliseerde EBITA-resultaat steeg met € 15,0 miljoen naar € 64,7 miljoen in 2010. De genormaliseerde EBITA-marge steeg van 8,1% naar 10,9%.

In 2010 is een **nettowinst** gerealiseerd van € 81,0 miljoen (2009: € 69,3 miljoen); hierin is opgenomen een opwaardering van € 43,8 miljoen van het belang in ProSiebenSat.1 Media AG. In 2009 heeft een opwaardering ten bedrage van € 56 miljoen plaatsgevonden.

#### Opbrengsten



In 2010 daalden de **opbrengsten** per saldo met € 19,5 miljoen naar € 592,3 miljoen.

De advertentie-inkomsten vertoonden in 2010 een grillig verloop, zowel over de verschillende mediumtypen heen als over de maanden van het jaar. Dit geldt zowel voor TMG als voor de mediabranche in het algemeen. Verschillende factoren liggen hieraan ten grondslag: veranderingen in het medialandschap, scherpe concurrentie, evenementen en zeker ook economische omstandigheden in Nederland. De advertentie-inkomsten daalden per saldo met € 12,0 miljoen (4,3%), ondanks evenementen zoals WK voetbal, Olympische Spelen en SAIL 2010.

De opbrengsten van de betaalde oplage daalden fractioneel met € 5,3 miljoen, als gevolg van het stoppen van de zondageditie van De Telegraaf en een fractioneel lagere omzet van de puzzelbladen in Nederland. De transitie van de weekendabbonementen van De Telegraaf naar driedaagse abonnementen is goed verlopen en de opbrengstendaling als gevolg van de beëindiging van de zondagkrant is beperkt gebleken.

De opbrengsten uit distributieactiviteiten voor derden daalden in 2010 met € 2,6 miljoen als gevolg van beëindiging per december van de nog resterende eigen transportactiviteiten en beëindiging van minder renderende distributiecontracten.

Van de totale opbrengsten werd in 2010 € 36,5 miljoen in het buitenland gerealiseerd. In 2009 bedroegen de buitenlandse opbrengsten € 36,8 miljoen. De opbrengsten buiten Nederland betreffen voornamelijk oplageactiviteiten van dagblad De Telegraaf in (Zuid-)Europa en losse verkoop van puzzelbladen in Frankrijk, België, Denemarken en Zweden.

#### opbrengst naar segmenten

X € 1 miljoen	2010		2009	
<b>Telegraaf Media Nederland</b>				
Landelijke dagbladen	258,6	43,6%	274,6	44,9%
Regionale dagbladen	94,1	15,9%	95,4	15,6%
Huis-aan-huisbladen	50,4	8,5%	52,7	8,6%
Tijdschriften	25,9	4,4%	26,2	4,3%
Internet	41,2	7,0%	37,6	6,1%
Overig	9,4	1,6%	9,5	1,6%
	<b>479,6</b>	<b>81,0%</b>	<b>496,0</b>	<b>81,1%</b>
<b>Keesing Media Group</b>				
Puzzelbladen	44,7	7,5%	45,1	7,4%
Gaming	2,8	0,5%	3,4	0,5%
	<b>47,5</b>	<b>8,0%</b>	<b>48,5</b>	<b>7,9%</b>
<b>Sky Radio Group</b>				
Radio	38,8	6,6%	40,8	6,7%
Internet	0,8	0,1%	0,9	0,1%
	<b>39,6</b>	<b>6,7%</b>	<b>41,7</b>	<b>6,8%</b>
<b>Overige activiteiten</b>				
Distributie	14,0	2,3%	16,6	2,7%
Drukorders	3,6	0,6%	3,6	0,6%
Internet	6,4	1,1%	-	0,0%
Overig	1,6	0,3%	5,4	0,9%
	<b>25,6</b>	<b>4,3%</b>	<b>25,6</b>	<b>4,2%</b>
<b>Totaal</b>	<b>592,3</b>	<b>100,0%</b>	<b>611,8</b>	<b>100,0%</b>

Bij Telegraaf Media Nederland en Sky Radio Group daalden de opbrengsten met respectievelijk € 16,5 miljoen en € 2,1 miljoen, voornamelijk als gevolg van dalende advertentieinkomsten. Bij Keesing Media Group daalden de opbrengsten met € 1,0 miljoen.

De internetopbrengsten stegen met € 9,3 miljoen, naar € 51,2 miljoen. De stijging is voornamelijk te danken aan de groeiende e-commerce activiteiten (o.a. webshop), de acquisitie van Hyves en de hogere opbrengsten uit display-advertenties op nieuwsgereleerde websites.

De overige bedrijfsopbrengsten daalden met € 2,5 miljoen, voornamelijk vanwege de lagere boekwinst uit de verkoop van panden.

In december 2009 werd gestopt met de zondageditie van De Telegraaf. Dit heeft geleid tot een belangrijke verlaging van de **bedrijfslasten**, vooral op distributiegebied. De transitie van weekendabbonnementen naar driedaagse abonnementen is goed verlopen. Een lagere papierprijs, in combinatie met een gering lager volume, zorgde voor een daling van de papierkosten met € 8,4 miljoen.

De **personeelskosten** namen af met € 12,4 miljoen ten opzichte van 2009, ondanks ruim € 3 miljoen lasten in het kader van de personeelwinstdelingsregeling en IFRS-lasten voor personeelsbeloningen. Aan tijdelijke krachten werd bijna € 3,4 miljoen minder uitgegeven.

#### toegevoegde waarde per werknemer

	toegevoegde waarde (x € 1 miljoen)	Gemiddelde aantal fte	Gemiddelde toegevoegde waarde per werknemer (x € 1.000)
2005 <sup>*/**/**</sup>	395,6	4.317	92
2006 <sup>**/**</sup>	318,3	3.826	83
2007 <sup>***</sup>	348,0	3.353	104
2008	304,7	3.284	93
2009	308,9	2.988	103
<b>2010</b>	<b>312,2</b>	<b>2.806</b>	<b>111</b>

\* Inclusief activiteiten in Limburg

\*\* Inclusief de niet voortgezette activiteiten 2008

\*\*\* Inclusief de niet voortgezette activiteiten 2009

Het aantal werknemers bij de voortgezette activiteiten steeg van 2.808 fte's ultimo 2009 naar 2.851 fte's ultimo 2010, vooral door de acquisitie van Hyves in november 2010. Gemiddeld over het jaar bedroeg het aantal fte's 2.806, een daling van 182 fte's ten opzichte van het jaar ervoor. De **gemiddelde toegevoegde waarde** per werknemer steeg van € 103.000 in 2009 naar € 111.000 in 2010.

De **overige bedrijfskosten** waren € 15,9 miljoen lager dan in 2009. De distributiekosten waren in 2010 belangrijk lager, voornamelijk vanwege het stoppen van de zondageditie van De Telegraaf, het optimaliseren van distributieactiviteiten en het per december 2010 uitbesteden van de transportactiviteiten. De kosten voor uitbestede werk zijn gedaald door het stoppen met de zondageditie van De Telegraaf en lagere externe drukkosten.

De **afschrijvingen** daalden met € 2,3 miljoen, voornamelijk vanwege de verkoop van panden en het volledig afschrijven van persen bij Drukkerij Noordholland.

Over het jaar 2010 is een bedrag van € 37,7 miljoen (2009: € 37,6 miljoen) aan **amortisatielasten** verantwoord. In 2010 heeft de acquisitie van Hyves plaatsgevonden. De amortisatie hiervan heeft een fractioneel effect op de totale amortisatielasten. In 2009 zijn mede vanwege de economische situatie bijzondere waardeverminderingverliezen verwerkt van in totaal € 8,6 miljoen, waardoor het totale bedrag van amortisatie en bijzondere waardeverminderingverliezen € 46,2 miljoen bedroeg.

Het resultaat van de **geassocieerde deelnemingen** bedroeg in 2010 € 65,1 miljoen (2009: € 63,8 miljoen). Naast het resultaat van het 6% belang in ProSiebenSat.1 van € 18,8 miljoen (2009: € 8,7 miljoen) werd een opwaardering verantwoord van € 43,8 miljoen (2009: € 56 miljoen) vanwege de structureel verbeterde verwachting met betrekking tot de toekomstige kasstromen. De afwaardering op de geassocieerde deelneming ProSiebenSat.1 van € 99,8 miljoen ultimo 2008 is daarmee eind 2010 weer volledig teruggenomen.

De **financiële baten en lasten** zijn inclusief het resultaat op de geassocieerde deelnemingen, waarin voornamelijk de effecten op de deelneming ProSiebenSat.1 zijn begrepen, en de resultaten op de verkoop van Keesing Reference Systems, de sms-activiteiten van Mobillion en de activiteiten van 402Events. Daarnaast zijn opgenomen onder de financiële baten en lasten de interest effecten van de liquiditeitspositie gedurende 2010.

De **belastinglast** bedroeg in 2010 € 6,2 miljoen (2009: € 0,9 miljoen). De effectieve belastingdruk bedroeg in 2010 7,1% tegenover 1,5 % in 2009.

De **netto kasstroom** was over 2010 € 18,7 miljoen negatief, vooral door de acquisitie van Hyves (2009: € 22,2 miljoen positief).

De nettokasstroom uit operationele activiteiten is met € 10,3 miljoen verbeterd naar € 59,6 miljoen, dankzij een beter resultaat en minder afvloeiingsuitkeringen.

De kasstroom uit investeringsactiviteiten bedroeg € 49,2 miljoen negatief, voornamelijk vanwege acquisities waaronder Hyves. De financieringsactiviteiten leverden een negatieve kasstroom van € 29,2 miljoen vanwege betaald dividend van € 16,7 miljoen en aflossing van de langlopende verplichtingen, waaronder de jaarlijkse FM-licentiebetalen van Sky Radio Group. In de loop van 2011 zal duidelijk worden op welke wijze verlenging van de FM-licenties gaat plaatsvinden.

#### eigen vermogen

Het eigen vermogen, toe te rekenen aan de aandeelhouders van TMG, is ultimo 2010 gestegen naar € 531,1 miljoen ten opzichte van € 466,0 miljoen ultimo 2009. Het totaal van de gerealiseerde en niet gerealiseerde resultaten, toe te rekenen aan aandeelhouders van TMG, bedraagt over 2010 € 81,8 miljoen, terwijl aan dividend over 2009 € 16,7 miljoen werd uitgekeerd. Het eigen vermogen per aandeel bedroeg ultimo 2010 € 11,12 ten opzichte van € 9,76 ultimo 2009. In het eigen vermogen per 31 december 2010 is nog geen rekening gehouden met uit te keren dividend over 2010.

#### aandelen

Er zijn 47.750.000 gewone aandelen en 960 prioriteitsaandelen van € 0,25 nominaal in omloop. Van de gewone aandelen zijn 29.176.077 stuks gecertificeerd per 31 december 2010, oftewel 61,1% (ultimo 2009: 60,9%).

#### investeringen

Het nettobedrag aan investeringen bedroeg in 2010 € 49,2 miljoen (2009: desinvestering van € 2,6 miljoen). In 2010 betreft dit voornamelijk de acquisitie van Hyves en investeringen in software. In 2009 werd het bedrag aan desinvesteringen vooral veroorzaakt door de verkoop van auto's bij uitbesteding van het personenwagenpark.

In 2010 is besloten ongeveer € 20 miljoen te investeren in uitbreiding van de kleurencapaciteit van de drukkerij in Amsterdam. Hiermee wordt onder meer een flexibilisering van de drukmogelijkheden in kleur gerealiseerd. De investering is noodzakelijk gezien de marktontwikkelingen en de ambitie om marktleider te blijven.

#### dividendbeleid

Het dividend wordt normaliter vastgesteld binnen een bandbreedte van 15% tot 30% van de kasstroom, waar de kasstroom is gedefinieerd als de optelsom van nettoresultaat en afschrijvingen. Voorgesteld wordt een dividendumkering van € 0,45 per aandeel in contanten. Op het totaal van 47.750.000 uitstaande (certificaten van) aandelen zou dit een uit te keren dividend betekenen van € 21,5 miljoen. Over 2009 bedroeg het dividend € 0,35 per aandeel.

# geconsolideerde gegevens

## groepszaken

**Binnen Concern HRM is in 2010 het Human Resources Shared Service Center (HRSSC) van start gegaan. Een belangrijk project dat ook in 2011 zijn vervolg zal krijgen was de aanpak van bovenmatige salarissen. Op het gebied van verzuimmanagement is een belangrijke stap gezet in de richting van eigen regie door TMG. Andere onderwerpen waren de introductie van een digitale loonstrook, een nieuwe autoregeling, integratie van bedrijven in de centrale salarisadministratie, vernieuwing van het Sociaal Plan en de overgang van een deel van het personeel naar een nieuwe CAO voor het Dagbladuitgeverijbedrijf.**

### arbeidsvoorwaarden, salarissen, CAO'S

#### boven marktconforme salarissen

Eind 2009 is een afspraak gemaakt met de Centrale Ondernemingsraad (COR) over de wijze waarop wordt omgegaan met salarissen die meer dan 10% hoger zijn dan het maximum van een salarisschaal. Dit akkoord is per oktober 2010 geïmplementeerd. Het is vooralsnog alleen van toepassing op medewerkers die vallen onder de CAO Grafimedia en de CAO voor het Dagbladuitgeverijbedrijf, het hoger personeel en medewerkers zonder CAO. Het effect van deze aanpak komt tot uitdrukking wanneer het bovenmarktconforme gedeelte van salarissen wordt ingelopen met (toekomstige) CAO-verhogingen. Vakbonden zijn het procedureel en inhoudelijk niet eens met het akkoord en zijn eind 2010 een gerechtelijke procedure gestart. Er is nog geen duidelijkheid over het verloop van het proces en het moment waarop een uitspraak kan worden verwacht.

TMG wil ook voor medewerkers vallend onder andere CAO's afspraken maken over dit onderwerp tijdens de CAO-onderhandelingen die begin 2011 starten.

#### CAO's

In 2010 heeft de loskoppeling van het administratieve dagbladpersoneel uit de Grafimedia CAO zijn beslag gekregen. Er is een nieuwe CAO voor het Dagbladuitgeverijbedrijf gerealiseerd. De aanleiding hiervoor is dat de Grafimedia CAO vooral is toegesneden op het grafisch-technische personeel. De CAO voor het Dagbladuitgeverijbedrijf is sinds februari 2010 van toepassing op ruim 1000 medewerkers binnen TMG. Bij de loskoppeling zijn de arbeidsvoorwaarden gelijk gebleven.

In 2010 zijn er voor alle CAO's die binnen TMG van toepassing zijn nieuwe CAO-afspraken gemaakt. Deze kenden voor 2010 geen structurele loonsverhogingen.

#### sociaal plan

In december bereikten vakbonden, COR en TMG een akkoord over een Sociaal Plan TMG voor 2011. Het Sociaal Plan is op hoofdlijnen ongewijzigd gebleven ten opzichte van het voorgaande plan.

#### autoregeling

De TMG autoregeling is in 2010 aangepast. Kostenoverwegingen hebben hierbij een belangrijke rol gespeeld. Vanuit de gedachte van maatschappelijk verantwoord ondernemen wordt de keuze voor milieuvriendelijke auto's gestimuleerd.

#### pensioen

De pensioenregeling van TMG is voor het merendeel van het personeel ondergebracht bij de Stichting Telegraafpensioenfonds 1959. In de loop van 2010 werd duidelijk dat ook aan dit pensioenfonds de effecten van hogere levensverwachting en dalende marktrente niet voorbijgaan. Dit heeft er toe geleid dat per 1 januari 2011 een aanpassing in de regeling is doorgevoerd. De aanpassing betreft verlaging van het opbouwpercentage naar 1,75% (was 1,875%) en verhoging van de premieheffing. Voor de werkgever geldt een premie van 17% (was 14%) en voor de werknemers geldt een premie van 8,5% van de pensioengrondslag (was 7%).

### investeren in personeel

#### jonge journalisten

In het kader van de Stimuleringsregeling Jonge Journalisten ('Plasterkgelden') zijn negen jonge journalisten boven de reguliere formatie in dienst getreden op de verschillende dagbladredacties. Deze regeling bestaat tijdelijk en geldt naast het project jonge instroom op grond van de CAO Dagbladjournalisten.

#### inzetbaarheid

In de tweede helft van 2010 is een start gemaakt met een inzetbaarheidproject. Medewerkers hebben workshops en inzetbaarheidscans aangeboden gekregen, met als doel verbetering van de positie op de arbeidsmarkt. Het project wordt in 2011 voortgezet.

#### organisatie

#### verzuim en re-integratie

In 2010 is met betrekking tot verzuimmanagement overgegaan van een model met centrale regie door een interne arbodienst naar decentrale regie door leidinggevenden. Proactief wordt een rol vervuld bij ziekteverzuimbegeleiding en re-integratie, waarbij strakker wordt gestuurd op de mogelijkheden die een medewerker wél heeft om te werken. De eerste effecten van dit nieuwe beleid lijken positief:



het ziekteverzuimpercentage is gedaald ten opzichte van vorig jaar (prognose 3,9% ten opzichte van 4,7% in 2009). Ook hebben de andere werkwijze en organisatie geleid tot lagere kosten.

#### Human Resources Shared Service Center (HRSSC)

Het HRSSC heeft vorm gekregen en bestaat onder meer uit de samengevoegde salarisadministraties uit Alkmaar en Amsterdam. Vanaf 2011 worden de salarisadministraties van Sky Radio Group, WebRegio en GS Media daaraan toegevoegd.

#### Centrale Ondernemingsraad (COR)

**In de veranderende mediabranche is nog onbekend wat de toekomst zal brengen. TMG werkt hard aan het behoud en de uitbouw van de eerste positie in het Nederlandse medialandschap maar er wordt ook gereorganiseerd, gecentraliseerd en bezuinigd, met als gevolg onzekere tijden voor de werknemers van TMG.**

In 2010 werd over een aantal zaken advies of instemming gevraagd aan de Centrale Ondernemingsraad (COR). Bij de behandeling hiervan woog de COR steeds de belangen van de werknemers en de onderneming.

Net als 2009 was ook 2010 een enerverend jaar, zowel voor het bedrijf als voor de werknemers. De reorganisatie van de interne facilitaire dienst werd afgerond, financiële administraties werden samengevoegd en de HRSSC-afdeling werd opnieuw ingericht. De COR beseft dat het voor de continuïteit van het bedrijf noodzakelijk is om de kosten te verlagen, maar houdt daarbij ook steeds voor ogen wat de veranderingen betekenen voor individuele werknemers. Hiervoor is in de adviezen aandacht gevraagd. Ook wijst de COR op de stijgende werkdruk. Tot hoever kun je reorganiseren?

De samenvoeging van een aantal activiteiten tot Telegraaf Media Nederland | Landelijke Media betreft een ingrijpende organisatiewijziging die substantiële - maar niet in detail voorspelbare - invloed heeft op de betrokken medewerkers en de organisatie. Om tijdig te kunnen bijsturen adviseerde de COR daarom halfjaarlijkse evaluaties te houden. De COR benadrukte in zijn advies dat de eigenheid van de producten zichtbaar moet blijven: zoveel mogelijk samenwerking in de zogenoemde back-office, maar een duidelijke signatuur aan de voorkant.

De COR stemde in met een nieuwe 'klachtenregeling ongewenst gedrag'. Meer vertrouwenspersonen binnen het bedrijf en adequate interne communicatie hierover vindt de COR een goede zaak.

Ook werd ingestemd met het nieuwe strategisch opleidingsbeleid dat naar de mening van de COR zowel de medewerkers als het concern ten goede komt. Het is een goede zaak dat het strategisch opleidingsbeleid gekoppeld wordt aan het Performance Managementsysteem.

De aanpak van bovenmatigheid was een thema dat ook in 2010 bij de COR op de agenda stond. In 2009 is het akkoord daarom trent na onderhandelingen tussen de Raad van Bestuur en de COR tot stand gekomen. Bij de implementatie van het akkoord volgt de COR nauwlettend de gang van zaken.

Binnen de Raad van Bestuur van TMG waren in februari 2011 veranderingen aan de orde omdat Ad Swartjes dit jaar afscheid nam als CEO, vanwege het in april 2011 bereiken van de 62-jarige leeftijd. De COR heeft daarom in 2010 kennis gemaakt met de voorgedragen opvolger, Herman van Campenhout, en adviseerde positief met betrekking tot zijn voorgenomen benoeming. Ad Swartjes heeft een belangrijke bijdrage geleverd aan de verandering van TMG van een op print gericht familiebedrijf naar een breed georiënteerd mediabedrijf. Zijn visie om de klant centraal te stellen is van groot belang geweest voor onze organisatie. Zijn openheid naar de COR werd door de raad zeer gewaardeerd. Hij zag de COR als een belangrijke gesprekspartner en heeft een verdere verhoging van de kwaliteit van de COR dan ook altijd gepromoot. Hopelijk neemt de nieuwe CEO de visie van Ad Swartjes met betrekking tot medezeggenschap over en zal hij net als Ad veelvuldig gebruik maken van de aanwezige kennis en kwaliteit.

Naast over interne zaken heeft de COR ook geadviseerd over andere zaken. Zo verdiepte de COR zich onder meer in de acquisitie van Hyves. Nu de advertentie-inkomsten in kranten dalen moet er meer ingezet worden op inkomsten uit digitale activiteiten. De COR is van mening dat de aankoop van Hyves hierin uitstekend past.

De COR werkt voortdurend aan verhoging van de kwaliteit van het overleg. Hiertoe zijn onder meer cursussen gevolgd in het kritisch kijken naar het eigen functioneren.





Toekomstvoorspellingen van het medium dagblad leveren de laatste tijd sombere verhalen op. Toch heeft bijvoorbeeld De Telegraaf door de combinatie van papier en online nog nooit zoveel lezers gehad als nu. Dat een verschuiving plaatsvindt van papier naar scherm staat vast, maar het tempo waarin dat gebeurt is ongewis.

# Telegraaf Media Nederland

**Telegraaf Media Nederland is media-exploitant en actief op het gebied van verzamelen, creëren en rendabel exploiteren van informatie en entertainment (infotainment). Telegraaf Media Nederland is dé leidende aanbieder van infotainment op de thuismarkt Nederland. Om de bedrijfsdoelen te realiseren is het beleid gericht op het behouden en vergroten van het aandeel in (media-) tijd van consumenten en in de media-bestedingen van bedrijven en consumenten.**

In 2010 stonden de opbrengsten uit gedrukte uitgaven in het algemeen onder druk. De advertentie-inkomsten daalden licht. De ontwikkeling ervan was gedurende het jaar grillig, met een positief effect van het WK Voetbal in de zomer en een tegenvallend vierde kwartaal. In de oplagemarkt was sprake van een geringe daling van de oplagevolumes. De abonnementenomzet daalde gering, vooral door de beëindiging van de zondageditie van Dagblad De Telegraaf. Mede vanwege de dalende tendens in de printmarkt wordt groei in digitale markten steeds belangrijker. Over 2010 kan worden gezegd dat extra inspanningen hebben geresulteerd in een duidelijke groei in de digitale inkomsten.

De omzetzijde werd ruimschoots gecompenseerd door kostenreducties. De distributiekosten daalden, onder meer door beëindiging van de zondageditie van Dagblad De Telegraaf. De automatiseringskosten daalden door verdere rationalisatie en personeelsreducties leidden tot lagere personeelskosten. Dankzij een papierprijzdaling daalden ook de drukkosten.

Per saldo is het EBITA-resultaat van Telegraaf Media Nederland aanzienlijk gestegen.

Vanuit de ambitie en de gestelde doelen is Telegraaf Media Nederland in 2008 begonnen met een serie veranderingen in structuur, werkwijze en portfolio. Sindsdien zijn structurele dalingen van de kosten gerealiseerd door onder meer verlaging van het aantal personeelsleden, ondanks uitbreidingen bij digitale activiteiten, en door wijzigingen in de portfolio.

Telegraaf Media Nederland verwacht te kunnen groeien door:

1. Focus op 'groot randstad';
2. Focus op segmenten en thema's;
3. Realisatie van nieuwe inkomsten bij bestaande klanten (e-commerce);
4. Realisatie van nieuwe inkomsten door exploitatie van content op nieuwe mediumdragers zoals onder meer mobiele telefoons en tablets.

Per 1 november zijn de landelijke activiteiten binnen Telegraaf Media Nederland organisatorisch samengevoegd. Er wordt gewerkt vanuit een matrixstructuur, waarbij de uitgever voor

Dagbladen & Magazines en Digitaal & Segmenten samenwerken. Daarnaast is nu sprake van één commercieel bedrijf en één eindverantwoordelijke hoofdredactie.

De segmentaanpak is verder uitgebreid en zal in 2011 worden uitgebreid. Verdere verbetering van de positie in de verschillende marktsegmenten zal worden verkregen door productaanpassingen, samenwerkingsvormen en acquisities.

De samenwerking van regionale dagbladen met huis-aan-huisbladen is in 2010 gecontinueerd en zal in 2011 worden geïntensiveerd. Ook op digitaal vlak zijn er in de lokale en regionale markten diverse stappen gezet: verdere groei van Webregio.nl, start van de pilot met Dichtbij.nl en van het Vandaag.nl concept. In 2011 worden deze initiatieven dichter bij elkaar gebracht en verder in de markt uitgerold.

## dagbladen

In de consumentenmarkt zijn de Nederlandse dagbladen vertegenwoordigd met producten die verschillen in aard, omvang en verschijningsfrequentie. Ook zijn ze in te delen naar regio, en gratis of betaald. De Nederlandse oplagemarkt besloeg in 2010 (vierde kwartaal 2009 t/m derde kwartaal 2010) per dag circa 5 miljoen exemplaren, een nagenoeg zelfde aantal als in 2009 (bron: HOI).

Het bezoek aan internetsites van de Nederlandse dagbladen bleef ongeveer stabiel. Eén op de twee Nederlanders bezocht in 2010 maandelijks één of meerdere dagbladsites en deed dat gemiddeld twintig keer per maand. Vooral hoog opgeleide Nederlanders blijken frequente bezoekers van dagbladsites (bron: STIR).

Binnen de totale Nederlandse netto-advertentiemarkt bedroeg het gedeelte dat betrekking heeft op dagbladen in 2009 € 616 miljoen (2008 € 815 miljoen). Voor het jaar 2010 wordt een daling verwacht van 4,5% naar € 588 miljoen (bron: Nielsen).

### betaalde dagbladen

**De totale verspreide oplage van de betaalde Nederlandse dagbladen daalde over 2010 (vierde kwartaal 2009-derde kwartaal 2010) met 2,1% naar 3,5 miljoen exemplaren per dag (2009: min 3,0% en 3,5 miljoen exemplaren). De daling van 2,1% gold zowel voor de betaalde landelijke dagbladen als de regionale dagbladen (2009: respectievelijk -3,2% en -2,7%). (Bron: HOI).**

**Het totale advertentievolume van betaalde dagbladen uitgedrukt in millimeters daalde in 2010 met 5% (2009: -9%). De categorie merken en diensten steeg met 2%. De categorieën personeel, familieberichten en gerubriceerde advertenties daalden respectievelijk met 32%, 6% en 12%.**

**De regionale dagbladen presteerden op de advertentiemarkt beter dan de landelijke dagbladen. Het volume bij de betaalde landelijke dagbladen daalde met 12% terwijl de regionale dagbladen 2% van het volume verloren zagen gaan (bron: ASS).**

#### dagblad De Telegraaf

Het genormaliseerde EBITA-resultaat van Dagblad De Telegraaf liet een sterke stijging zien ten opzichte van 2009. De omzet is gedaald als gevolg van de economische ontwikkelingen en de gevolgen daarvan op de advertentiemarkt en door het beëindigen van De Telegraaf op zondag. Vooral die beëindiging zorgde, ondanks prijsstijgingen, voor een geringe daling van de oplage-opbrengsten.

Door kostenreducties, waaronder lagere distributiekosten door beëindiging van de zondagkrant, lagere papierprijzen, personeelsreductie, verhoging van de efficiency en vergroting van elementen van self service is de omzetzaling ruimschoots gecompenseerd.

Een belangrijk project dat in 2011 zijn beslag moet krijgen is de gemeenschappelijke bezorging van De Telegraaf en de kranten van Wegener en NDC. Dit project zal bijdragen aan een verdere kostenreductie van de dagbladdistributie.

#### redactie De Telegraaf

De successen van Oranje tijdens het WK Voetbal in Zuid-Afrika kregen uiteraard veel aandacht in De Telegraaf, die afgelopen zomer soms dagenlang letterlijk oranje kleurde. Een team van verslaggevers en redacteuren zorgde voor nieuws, analyses en achtergronden in de krant, online, in extra specials en via web-tv. Het jaar 2010 was een spectaculair sportjaar met onder meer ook de Olympische Winterspelen in Vancouver.

Turbulent was ook de Nederlandse politiek met de val van het kabinet-Balkenende, verkiezingen en een lange formatie. De misdaadverslaggeving met onder meer de vlucht van Joran van der Sloot sprong in het oog. Hierdoor, maar ook door talloze andere spraakmakende onthullingen, kon het gesprek van de dag in Nederland worden bepaald.

De Telegraafredactie werd in 2010 opnieuw ingericht, waardoor vanuit een centrale nieuwsdesk krant, internet, mobiel, bewegend beeld en tijdschriften kunnen worden aangestuurd. Daarnaast kreeg concentratie van de journalistieke activiteiten op het gebied van entertainment (Privé) en auto (Autovisie) het afgelopen jaar zijn beslag.

Vanuit de redactie zullen, na de introductie van een gratis Telegraaf-app en een betaalde app om de krant via de iPad te lezen, de komende tijd nieuwe initiatieven worden genomen die de vele mogelijkheden van de nieuwe generatie tablets ten volle benutten. Daarnaast zal de nieuwsvoorziening op

digitale media worden verbeterd, waardoor het bereik, mede dankzij de toename van mobiel, verder zal worden vergroot. Deze ontwikkelingen worden aangestuurd door de per januari 2011 aangestelde adjunct hoofdredacteur digitaal.

#### oplage

De verspreide oplage van De Telegraaf kwam in 2010 (meetperiode vierde kwartaal 2009 t/m derde kwartaal 2010) uit op gemiddeld 655.517 exemplaren per dag tegenover 677.356 exemplaren een jaar eerder. Deze daling van 3,2% lag boven de gemiddelde krimp van 2,1% van de betaalde dagbladenmarkt en daardoor daalde het aandeel van De Telegraaf op de markt van betaalde dagbladen licht van 19,2% in 2009 naar 18,9% in 2010 (bron: HOI).

De abonnementsstarieven van De Telegraaf zijn per oktober 2010 verhoogd met gemiddeld 5%. Landelijk stegen de prijzen van dagbladabbonementen met gemiddeld 3,5%.

De Telegraaf heeft in 2010 met succes het accent gelegd op behoud en uitbouw van de betaalde oplage en het afbouwen van gratis oplage (bijv. sampling). De betaalde oplage lag in 2010 0,8% onder het niveau van 2009 en er werden in totaal 2,8 miljoen gratis exemplaren minder verspreid.

De beëindiging van de zondageditie werd voor de lezers gecompenseerd door een vernieuwde weekendbijlage en een dikkere zaterdag- en maandageditie; mede als gevolg daarvan waren de oplage-effecten van het stopzetten geringer dan verwacht.

De Telegraaf heeft in 2010 optimaal geprofiteerd van het voor Nederland succesvol verlopen WK Voetbal in Zuid-Afrika: de totale oplage tijdens het WK steeg met gemiddeld 7,2%. In die periode werden 1,5 miljoen extra kranten verkocht (losse verkoop en WK-abbonementen).

De totale verspreide oplage van De Telegraaf zal naar verwachting ook in 2011 onder druk staan. Naast een voortgezette structurele daling van de dagbladenmarkt spelen het ontbreken van grote sportevenementen, verdere sanering van de gratis oplage en de verhoogde abonnementsstarieven daarbij een rol.

De krant en televisie zijn voor abonnees van De Telegraaf nog steeds de belangrijkste nieuwsbronnen, zo is gebleken uit een lezerskringonderzoek in 2010. Telegraaflezers vinden hun krant vooral spraakmakend.

Het succes van magazine VROUW zette zich door in 2010, zowel in de markt als financieel. Het bereik van VROUW onder lezers nam toe en zowel het aantal adverteerders als het advertentievolume is gegroeid. Steeds vaker worden vanuit het merk VROUW ook activiteiten georganiseerd.

### advertenties

De dalende trend van de advertentiemarkt voor dagbladen heeft zich ook bij De Telegraaf voortgezet. Naast volumeverlies was wederom sprake van prijsdruk. In juni en juli is succesvol gewerkt aan het realiseren van extra omzet tijdens het WK in Zuid-Afrika. Achteraf gezien is er mogelijk ook sprake geweest van verplaatsing van adverteerders: het laatste kwartaal van 2010 was tegenvallend ten opzichte van hetzelfde kwartaal in 2009.

De samenwerking van De Telegraaf met Sp!ts is geïntensiveerd. In een aantal markten worden gecombineerde bereikproposities gedaan.

Bewerking van de advertentiemarkt arbeidsmarktcommunicatie wordt voor de titels De Telegraaf, Sp!ts en Vacaturekrant sinds vorig jaar centraal aangestuurd. De daling in deze advertentiemarkt lijkt af te zwakken.

### gratis dagbladen

**Het advertentievolume van de Nederlandse gratis dagbladen daalde met 9%, voornamelijk als gevolg van de daling van het volume in de personeelsmarkt (bron: ASS).**

De totale verspreide oplage van gratis landelijke dagbladen in Nederland bedroeg in 2010 (vierde kwartaal 2009 t/m derde kwartaal 2010) 1,1 miljoen exemplaren per dag tegenover circa 1,2 miljoen in 2009 (bron: HOI).

Het resultaat van Sp!ts liet een forse verbetering zien. Het uitblijven van een kentering in de advertentieopbrengsten heeft bij Sp!ts tot verdere kostenreducties geleid. De oplage is verder verlaagd: enerzijds door optimalisering van de verschillende uitgeefpunten, anderzijds door het stopzetten van distributiekanaalen die een lage bijdrage hadden in termen van doorgeef-factor, zoals ziekenhuizen en hogescholen.

Op commercieel gebied is - zoals hiervoor aangegeven - de samenwerking met De Telegraaf verder uitgebreid. Dit heeft geleid tot de aankondiging van een volledige integratie van de verkoopactiviteiten van Sp!ts, Telegraaf, online en tijdschriften, die in 2011 zal plaatsvinden. De betere samenwerking op het gebied van mediabureaus heeft in 2010 geleid tot een verdere verbetering van de positie ten opzichte van de concurrentie.

Op redactioneel gebied is in oktober een samenwerking met een externe partij aangegaan om artikelen te verrijken met mobiele content. Er is een technologie ontwikkeld die het mogelijk maakt om met een iPhone of Android-telefoon een link tussen print en online te realiseren. In de krant zijn nu dagelijks artikelen met een Sp!tslink-logo te vinden met een link naar online video's en achtergrondartikelen. Ook advertenties kunnen zo een link krijgen; de eerste adverteerders hebben hier al mee geëxperimenteerd. Branded content wordt nu door Sp!ts in de markt gezet onder het label Sp!tsLAB en heeft tot nu toe tot een flink aantal succesvolle samenwerkingen geleid tussen adverteerders, bureau en redactie.

### regionale dagbladen

**De regionale dagbladen hebben ook in 2010 last gehad van de slechte economische omstandigheden. Na de duidelijke terugloop van het totale advertentievolume van de regionale dagbladen in Nederland in 2009 volgde in 2010 een nieuwe daling (bron: ASS).**

**De totale verspreide dagelijkse oplage van regionale dagbladen in Nederland over 2010 (vierde kwartaal 2009 tot en met derde kwartaal 2010) daalde met 2,1% naar 1,55 miljoen exemplaren per dag (2009: 2,7% daling naar 1,59 miljoen). (Bron: HOI).**

De regionale dagbladen van TMG (Noordhollands Dagblad, Haarlems Dagblad, IJmuider Courant, Leidsch Dagblad, De Gooi- en Eemlander, Almere Vandaag, alphen.cc) zagen zich in 2010 geconfronteerd met een fractionele omzetsdaling. Een verdere vermindering van het personeelsbestand en kostenbesparingen op vele terreinen zorgden er echter voor dat het resultaat desondanks duidelijk verbeterde.

De oplage-omzet van TMG's regionale dagbladen vertoonde een fractionele toename. De totale verspreide dagelijkse oplage over 2010 (vierde kwartaal 2009 tot en met derde kwartaal 2010) daalde met 2,2% (2,6% 2009). Het aantal betaalde abonnees daalde 2,0% (2,2% 2009), hetgeen 0,1% gunstiger is dan de totale groep regionale dagbladen, maar dit werd ruimschoots gecompenseerd door de verhoging van de abonnementsprijzen.

De advertentieomzet nam met meer dan 6% af. Het volume nam wel toe, de prijsdruk was echter groot. De omzet van lokale adverteerders bleef op peil maar de opbrengsten uit personeelsadvertenties en uit de landelijke advertentiemarkt daalden.

In 2010 werd veel aandacht besteed aan online-projecten. Met subsidie van het Stimuleringsfonds voor de Pers is het project 'Vandaag' gestart, waarbij gefaseerd in het gehele verspreidingsgebied een aantal lokale nieuwssites wordt gelanceerd. Daarop wordt door de redacteurs kwalitatief hoogwaardig nieuws gepubliceerd, waarna burgers worden uitgenodigd hetzelfde te doen. Daarnaast zijn de websites van de titels vernieuwd en zijn iPhone-apps gelanceerd. Er is een fotowebwinkel geopend en het Pluslidmaatschap is geïntroduceerd, waarbij abonnees privileges krijgen zoals toegang tot alle online uitgaven. Doel van de initiatieven is de betalende abonnee waar mogelijk te binden. Met RTV Noord-Holland is een samenwerkingsovereenkomst afgesloten, waardoor het aantal platformen waarop regionaal nieuws kan worden gebracht toeneemt.

Op veel fronten is een optimalisatieslag gemaakt. De administratie van de afdeling HRM en de salarisadministratie zijn ondergebracht in het HRSSC. De afdeling Oplage is gereorganiseerd waardoor middels clustering van taken slagvaardiger opgetreden kan worden. Het eind 2009 gestarte project 'Jong voor Oud' heeft ertoe

geleid dat de bezetting van de redactie is verjongd doordat twintig oudere redacteuren plaatsmaakten voor elf jonge instromers.

## huis-aan-huisbladen

**Binnen de totale Nederlandse netto-advertentiemarkt bedroeg het gedeelte dat betrekking heeft op huis-aan-huisbladen in 2009 € 568 miljoen (2008 € 634 miljoen). Voor het jaar 2010 wordt een stijging verwacht van 2% naar € 579 miljoen (bron: Nielsen).**

In 2010 hebben de advertentieomzet en het resultaat onder druk gestaan. Met name in het gebied waar de huis-aan-huisbladen van TMG al langdurig worden verspreid is de omzet achtergebleven. Dit is voornamelijk veroorzaakt door in de markt ontstane prijsdruk en daling van het advertentievolume in de personeels-, auto- en onroerendgoedmarkt. Diverse kostenreducties, waaronder een personeelsreductie, aangepaste advertentie/redactieverhoudingen en het uit de markt nemen van een aantal niet renderende titels resulteerden in een forse verbetering van het resultaat.

De autonome uitbreiding en overnames in Utrecht en Rotterdam hebben in 2010 een duidelijke groei in omzet opgeleverd ten opzichte van 2009. Ook de uitgaven van Weekmedia kenden in 2010 een duidelijke omzetgroei.

Het landelijke advertentieloket Lokale Media Partners (LMP), dat verantwoordelijk is voor de nationale advertentieverkoop van onder meer de huis-aan-huisbladen van Telegraaf Media Nederland, heeft zich in 2010 verder ontwikkeld als organisatie en daarnaast diverse lokale partners aangesloten om haar nationale bereik te vergroten. LMP is nu een erkend landelijk advertentieloket voor de grote mediabureaus.

## tijdschriften

**De totale verspreide oplage van publiekstijdschriften in Nederland (exclusief sponsored-, en dagbladmagazines) daalde met 1,3% en bedroeg in het derde kwartaal van 2010 ruim 25 miljoen exemplaren (2009: 25,9 miljoen exemplaren). (Bron: NUV Groep Publiekstijdschriften).**

**De Nederlandse advertentiemarkt van publieksbladen bedroeg in 2009 € 259 miljoen; een daling van 26% ten opzichte van 2008 (€ 348 miljoen). Voor het jaar 2010 wordt een gelijkblijvende omzet verwacht (bron: Nielsen).**

In 2010 zijn de merken van Telegraaf Tijdschriften Groep verder geïntegreerd in de Uitgeversmaatschappij De Telegraaf. Privé, VROUW en Autovisie zijn in hun segmenten leidende merken en

bestaan elk uit een tijdschrift, krantenpagina's in De Telegraaf en bijbehorende websites.

VROUW heeft zich sterk weten te ontwikkelen op de advertentiemarkt en zag de omzet fors toenemen. Daarmee ontwikkelt VROUW zich veel beter dan de vrouwenweekbladenmarkt. De lezerswaardering voor VROUW is hoog. In 2010 heeft VROUW de URL Vrouw.nl verkregen en zal daarmee het merk ook online verder versterken.

Het tijdschrift Privé heeft te maken met druk op de oplage- en advertentiemarkt, maar weet het abonneebestand op peil te houden. In de advertentiemarkt is marktaandeel verloren gegaan. De integratie van de redactie van weekblad Privé met die van de pagina in De Telegraaf en van de site zorgt voor een sterke basis om de nummer één positie in Entertainment verder uit te bouwen.

Het tijdschrift Autovisie heeft te kampen gehad met een dalende oplage, terwijl de advertentieopbrengsten juist een flinke stijging laten zien. Dit laatste wordt mede veroorzaakt door de integrale verkoop aanpak in de automarkt. Eind 2010 is een aantal samenwerkingen tot stand gebracht dat de oplagedaling heeft doen keren.

## digitale media

**De netto mediabestedingen op internet bedroegen in 2009 meer dan € 800 miljoen. Voor het jaar 2010 wordt een stijging van bijna 4% verwacht naar € 847 miljoen. De markt valt als volgt op te delen: Display, Classifieds, Search en Overig. De Displaymarkt was in 2009 € 205 miljoen groot en voor 2010 wordt een omvang verwacht van € 209 miljoen. Classifieds was in 2009 € 175 miljoen, verwacht voor 2010 € 176 miljoen. Search was in 2009 € 410 miljoen en verwacht voor 2010 € 435 miljoen. Overig: in 2009 € 25 miljoen en verwachting voor 2010 € 27 miljoen (bron: Nielsen).**

Het bereik van **Telegraaf.nl** is in 2010 verder toegenomen. Dagelijks werd Telegraaf.nl in 2010 bezocht door zo'n 1,3 miljoen unieke bezoekers. Er werden gemiddeld 380 miljoen page views per maand gerealiseerd (2009: 290 miljoen). In 2010 zijn onder de vlag van Telegraaf.nl twee nieuwe sites gelanceerd: Mijnbedrijf.nl en Filmenuitgaan.nl.

De advertentieomzet van Telegraaf.nl is gegroeid naar € 11,3 miljoen. Omzetgroei werd gerealiseerd bij zowel standaard display advertenties (banners) als maatwerkconcepten. Ook op mobiel internet heeft Telegraaf.nl een groei laten zien. De iPhone-app telt inmiddels meer dan 400.000 downloads. Telegraaf.mobi is één van de meest bezochte mobiele sites van Nederland. Per maand heeft deze site meer dan 600.000 unieke bezoekers en 50 miljoen

pageviews. De in juni 2010 gelanceerde gratis Telegraaf HD iPad-app is onlangs door Apple verkozen tot 'beste iPad-app' in de categorie News & Magazines NL. Daarnaast is er ook een betaalde applicatie ontwikkeld voor De Telegraaf op de iPad.

In 2010 is een aantal belangrijke stappen gezet in de segmentgerichte benadering van de markt. Het uitgangspunt hierbij is om de bestaande onderdelen van TMG zo op elkaar af te stemmen dat de verschillende segmenten binnen zowel de consumenten- als de adverteerdermarkt optimaal kunnen worden bediend. In 2010 zijn daarom organisatorische aanpassingen doorgevoerd ten behoeve van de marktsegmenten Automotive, Reizen, Entertainment, Varen en Arbeidsmarktcommunicatie. Dit heeft geleid tot het herlanceren van de sites Autovisie.nl (autonieuws), Autotekoop.nl (voorheen occasionsite Autotelegraaf) en Reiskrant.nl.

Naast optimalisatie van bestaande posities is het nadrukkelijk de bedoeling om de marktpositie binnen de verschillende segmenten te versterken door middel van lanceringen en overnames. In 2011 zullen de effecten van de inhoudelijke en organisatorische verandering zichtbaar moeten worden in het financiële resultaat van de betreffende segmenten. Daarnaast zal de segmentgerichte aanpak worden uitgebreid met andere segmenten.

Vooraf door de negatieve ontwikkeling van de arbeidsmarkt hebben **Nobiles Media** en **InfoPinnacle** te maken gehad met een verdere daling van de advertentieopbrengsten, hetgeen resulteerde in druk op het resultaat.

Het samenbrengen van zaken van verschillende bedrijfsonderdelen binnen het cluster Telegraaf Media Nederland | Arbeidsmarktcommunicatie die de arbeidsmarkt bestrijkt heeft geresulteerd in nauwere samenwerking, waarbij synergie op het gebied van marktwerking, marktaandeel en kostenoptimalisatie is behaald.

Telegraaf Media Nederland heeft het 50% belang in **JAAP.NL** uitgebreid naar volledig eigendom. Daarmee wordt de tweede positie ingenomen in de woningmarkt op internet.

Voor **Speurders.nl** zijn verscheidene toekomstscenario's uitgewerkt. In een aantal daarvan speelt Hyves.nl een belangrijke rol. In 2011 wordt hieraan verdere invulling gegeven.

De **webshop** van De Telegraaf is in 2010 flink gegroeid, zowel in omzet als in assortiment, bezoekersaantallen en transacties. Maandelijks trekt de webshop 300.000 unieke bezoekers. Het assortiment is divers en bestaat vooral uit boeken, dvd's, cd's, gadgets, consumentenelektronica en huishoudelijke apparaten. De omzet nam in 2010 toe met € 1,8 miljoen naar € 6,2 miljoen.

**WebRegio** is in 85 regio's actief is met lokaal en regionaal nieuws en informatie. Het aantal regio's waar WebRegio

actief is met eigen redactionele content is uitgebreid naar 27. In 2010 is gestart met een samenwerking tussen Webregio.nl, Telegraaf.nl en Dichtbij.nl (een online platform waar gebruikers relevante hyperlokale informatie kunnen vinden en delen). In 2010 zijn pilots uitgevoerd in Eindhoven, Woerden, Zwolle en Heino. Dichtbij.nl moet uiteindelijk landelijk dekkend worden.

In 2010 heeft **Relatieplanet** wederom een hoog rendement weten te realiseren, mede door haar positie als marktleider. Wel neemt de concurrentie in de datingmarkt toe door de toetreding van nieuwe partijen. Relatieplanet heeft de grens van 3,8 miljoen inschrijvingen gepasseerd en heeft als eerste partij in Nederland mobiele applicaties ontwikkeld voor onder andere iPhone, Java-telefoons en iPad. Daarnaast is Datingcadeau (cadeaubon) ontwikkeld en de dienst Datingcollege, een online cursus/trainingsinstituut voor training en coaching op het gebied van online daten. Relatieplanet is er trots op dat in november, net als in het jaar ervoor, de titel 'populairste datingsite' binnen de 'Website van het jaar verkiezing' werd binnengehaald. In februari riep Tros Radar Relatieplanet al uit tot de beste betaalde datingsite van Nederland.

Op **GeenStijl** wisselen nieuwsfeiten, onthullingen en journalistiek onderzoek elkaar af. Zowel GeenStijl als **Dumpert** groeiden met dubbele cijfers in bezoekers en pageviews. Dagelijks bezoeken ruim 230.000 unieke bezoekers de site; die hoort daarmee tot de top tien van de best bezochte actualiteitsites van Nederland. Dumpert.nl is het grootste videoplatform van Nederland met maandelijks drie miljoen unieke bezoekers. De advertentie-omzet van GS Media is het afgelopen jaar sterk gestegen. Ook het rendement is fors verbeterd.

**Habbo Hotel** is met 200 miljoen geregistreerde gebruikers de grootste virtuele gemeenschap voor tieners in de wereld. Bij de Nederlandse joint venture van de bedenkers van Habbo en TMG steeg het aantal unieke bezoekers in 2010 fors. Ook de opbrengsten bestaande uit de verkoop van virtuele goederen en advertentie-inkomsten stegen aanzienlijk. Habbo Hotel beleefde in Nederland daardoor in 2010 zowel in omzet als resultaat het beste jaar ooit.

Op het gebied van televisieproductie heeft **Video Media** (VM) in 2010 een grote stap voorwaarts gezet: het begin dit jaar zelf ontwikkelde en geproduceerde "Droomhuis Gezocht" voor de publieke omroeporganisatie Max (gemiddeld bijna 1,8 miljoen kijkers per uitzending) werd een waar kijkcijfersucces. VM verzorgde in 2010 de dagelijkse ochtendshow "Ochtendspits", de wekelijkse actualiteitenrubriek "Uitgesproken" en het radio-programma "Avondspits" voor de nieuwe omroep WNL. Daarnaast is aan het einde van het jaar een documentaire serie voor National Geographic ("Dagboek van onze Helden") gerealiseerd en de "Kerstgroet" voor de publieke omroepen Max en WNL.



# Sky Radio Group

**De Nederlandse radioadvertentiemarkt was in 2010 ruim € 230 miljoen groot tegenover bijna € 220 miljoen in 2009, een stijging van ongeveer 5%. De markt herstelde zich daarmee - ondanks de concurrentie van televisie en internet - gedeeltelijk van de daling van 16% in het jaar ervoor (bron: Radio Advies Bureau).**

TMG heeft een belang van 87,4% in Sky Radio Group, het grootste commerciële radiobedrijf van Nederland. Met populaire radiostations als Sky Radio 101 FM, Radio Veronica en Classic FM en diverse online radiostations bereikt Sky Radio Group ruim 5 miljoen Nederlanders per week.

De advertentie-inkomsten van Sky Radio Group daalden van € 41,7 miljoen in 2009 naar € 39,6 miljoen in 2010. Als gevolg daarvan daalde het marktaandeel in de reclamebestedingen licht. Door verdere kostenreducties was er sprake van een verbetering van het resultaat. Met een aangepaste programmering voor Radio Veronica en stijgende luistercijfers bij Sky Radio 101 FM zal het bestedingsaandeel naar verwachting in 2011 weer een kleine groei laten zien.

De continuïteit van de onderneming is de komende jaren nog zeer afhankelijk van de verspreiding via FM-zenders. De huidige FM-licenties van Sky Radio 101 FM en Radio Veronica eindigen op 31 augustus 2011. De Minister van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie heeft laten weten dat de huidige licentiehouders voor verlenging in aanmerking komen onder voorwaarde dat ze zullen meewerken aan, en investeren in, de digitalisering van het radiolandschap. Voor de verlenging zal aan de huidige vergunninghouders een marktconforme vergoeding worden gevraagd, die naar verwachting lager zal liggen dan de huidige vergoedingen.

De samenwerking met andere TMG-bedrijfsonderdelen heeft synergievoordelen opgeleverd.

In 2010 heeft Sky Radio Group nieuwe online radiostations als Sky Radio NL en Veronica Rock Radio aan haar palet van radiostations toegevoegd. Met nieuwe digitale ontwikkelingen als interactieve iPhone-apps, Android-apps, nieuwe streaming-technologie en nieuwe interactieve websites heeft Sky Radio Group de voortrekkersrol in de digitale radiowereld op zich genomen. Die positie zal in 2011 verder versterkt worden.

# Keesing Media Group

**De winstgevendheid van Keesing is in 2010 lager uitgevallen dan in 2009. Deze terugval is vooral te verklaren door de verkoop van Keesing Reference Systems aan het begin van het jaar en de relatief hoge aanloopkosten bij Keesing Games.**

De winstgevendheid van de traditionele puzzelboeken daalde fractioneel, veroorzaakt door “pakketaanbiedingen” van concurrenten.

De daling in Nederland werd voor een belangrijk deel gecompenseerd door een verbetering van de winstgevendheid in Frankrijk. In de Franse markt bleven de opbrengsten nagenoeg gelijk ten opzichte van vorig jaar, maar door een nieuw systeem is de losse nummerverkoop efficiënter geworden, met als gevolg een aanzienlijke verbetering van de marge.

Inmiddels worden door Keesing de eerste puzzel-apps op de iPad aangeboden. Van de puzzelmarkt op dit soort tablets wordt veel verwacht, al zal het nog een aantal jaren duren voordat hiermee een belangrijk aandeel van de omzet kan worden bereikt.

Keesing Games, dat een breder digitaal aanbod moet brengen dan alleen puzzels, heeft in 2010 last gehad van een aantal technische problemen, die inmiddels zijn opgelost.

## overige activiteiten

### Hyves

**Afgelopen jaar is duidelijk geworden dat sociale media hard op weg zijn een integraal onderdeel te vormen van het dagelijks leven van de Nederlandse internetters. De groei van het gebruik van sites als Hyves, Facebook en Twitter, en ook de aandacht daarvoor in de media, is daarvan een zichtbaar bewijs.**

Sinds november 2010 is Hyves een onderdeel van TMG. Dit brengt voor beide partijen veel nieuwe mogelijkheden tot groei en samenwerking. In financieel opzicht was 2010 een recordjaar voor Hyves, zowel in opbrengsten als in resultaat.

#### marktontwikkelingen 2010

Sociale media hebben in 2010 hun snelle opmars in gebruik en in aandacht onverminderd voortgezet. Onderzoek van CBS toont aan dat in gebruik van sociale media Nederland - na Polen - in Europa de tweede plaats inneemt. Van de jongeren is 91% actief op sociale netwerken (bron: CBS). De groei van internationale spelers als Facebook, Twitter en LinkedIn zorgt voor meer dynamiek en aandacht voor sociale media in het algemeen. Mede door het jonge karakter van de markt profiteren alle spelers van de groei in bezoekerscijfers en omzet. Hyves is in alle opzichten de duidelijke nummer één, mede door de focus op lokale relevantie en persoonlijke aandacht voor de Hyvers. In vergelijking tot de nummer twee in de markt, Facebook, heeft Hyves dagelijks 2,4 maal zoveel bezoekers, die daar bovendien gemiddeld 3,5 maal zoveel tijd besteden (bron: Comscore, november 2010).

#### Hyves verbindt Nederland

Vanuit gerichtheid op en verankering in Nederland is Hyves in staat gebleken om haar sterke marktpositie verder uit te bouwen. De missie 'Hyves Verbindt Nederland' zorgt voor een duidelijke focus en goede resultaten. Voorbeelden van belangrijke activiteiten zijn:

- De versterking van de nummer één positie in Nederland. Meer dan 9,1 miljoen Nederlanders hebben een Hyves account, waarvan er 5,2 miljoen als actieve gebruiker zijn te bestempelen. In november 2010 bezochten dagelijks gemiddeld 3,3 miljoen Nederlanders de website, goed voor ruim 1,9 miljard bestede minuten online (bron: Comscore, november 2010).
- De lancering van meerdere nieuwe producten, zoals Hyves Afrekenen (online betalen in samenwerking met Rabobank), Hyves Mobile (mobiele operator in samenwerking met T-Mobile), Hyves Games (online games platform in samenwerking met Spil Games), Hyves TV (sociaal TV kijken) en Nu in Nederland (wat houdt Nederland bezig?). Ook speelde Hyves een rol tijdens de landelijke verkiezingen en organiseerde het eerste 'live chat-debat' ter wereld met alle

partijleiders. Mede door de continue uitbouw van mobiele applicaties en nieuwe functionaliteiten zoals mobiel chatten is het mobiele gebruik van Hyves ook in 2010 sterk gegroeid.

- Het door Hyvers van dichtbij kunnen meemaken van het WK Voetbal dankzij het mediapartnership met KNVB en de eigen Hyves-reporters. Daarnaast was er de samenwerking met Telesport van De Telegraaf die resulteerde in de grootste WK-Poule van Nederland met meer dan 250.000 deelnemers. Per eind november werd Hyves mediapartner van NOC\*NSF om zo zowel topsporters aan te moedigen als breedtesport in Nederland te stimuleren.
- De voor klanten gerealiseerde successen via geïntegreerde sociale campagnes. Een voorbeeld hiervan is de wervingsactie van orgaandonoren. Die leverde binnen een paar weken ruim 25.000 aanmeldingen op (ter vergelijking: de eerdere TV Donorshow resulteerde in 7.000 aanmeldingen).

### Mobillion

**Mobillion heeft zich gespecialiseerd in dienstverlening in de marketing- en communicatiemarkt via sociale media. Besloten is om daarbij vooralsnog het accent te leggen op producten voor de arbeidsmarkt en de markt van fondswervende instanties.**

Van het product Recruit, gericht op de arbeidsmarkt, maken inmiddels meer dan 35 bedrijven gebruik. Eind 2010 is iCollect geïntroduceerd, een instrument om collectanten en vrijwilligers te werven via sociale media. Dit product wordt binnenkort gevolgd door iGive, een dienst gericht op online fondsenwerving binnen sociale media.

Het aandeel van Mobillion in de markt van Interactive Voice Response (0800/0900) is toegenomen dankzij een aantal nieuwe klanten uit onder meer de televisiewereld.

Als gevolg van een krimpende (premium) sms-markt in Nederland is in het afgelopen jaar de zogenoemde 'SMS brokerage' (het technisch en administratief afwikkelen van sms-verkeer) afgestoten.

De samenwerking met andere TMG-onderdelen is in het afgelopen jaar sterk toegenomen.

## Telegraaf Media ICT (TMI)

Een adequate en betaalbare informatievoorziening is ook in 2010 een belangrijke productiefactor gebleken. Er zijn afgelopen jaar vorderingen gemaakt op het gebied van verbetering van de kwaliteit, kosten- en risicobeheersing, continuïteit van de informatievoorziening en governance.

In 2011 zullen verdere stappen worden gezet die leiden tot grotere efficiency, lagere kosten, betere governance, verdere concentratie van de generieke informatievoorziening en verbetering van de connectiviteit.

## Telegraaf Drukkerij Groep (TDG)

TDG heeft in 2010 reorganisaties doorgevoerd vanwege de beëindiging van de zondageditie van De Telegraaf en de completering van de omschakeling naar Computer to Plate. De reorganisaties hebben geen negatief effect gehad op de productie.

Vanaf 2011 wordt geïnvesteerd in, en gewerkt aan, een technische ombouw van de krantendrukpersen in Amsterdam. Dit leidt tot een uitbreiding van de full colour mogelijkheden in de kranten. Hiermee is een bedrag gemoeid van circa € 20 miljoen, te besteden in de komende twee jaren.

## TMG Distributie

TMG Distributie heeft autonoom besparingen gerealiseerd in het logistieke netwerk zonder in te leveren op de bezorgkwaliteit en is daarnaast per eind 2010 een strategische samenwerking in dagbladdistributie gestart met Koninklijke Wegener en NDC Media. Het doel van die samenwerking is door gezamenlijke bezorging een verdere besparing te realiseren op de bezorgkosten in de verspreidingsgebieden van Wegener en NDC, een en ander met behoud van de bezorgkwaliteit. Aan het einde van 2010 werd in dat kader gezamenlijk bezorgd in Twente. Per begin 2011 wordt dit gebied uitgebreid met de provincie Groningen en een gedeelte van Drenthe, waarna in de loop van 2011 de verdere uitrol naar andere gebieden gefaseerd zal plaatsvinden.

De laatste twee transportvestigingen van DistriQ Transport, Rotterdam en Amsterdam, zijn in 2010 gesloten. Deze sluitingen zijn gepaard gegaan met een reductie van 74 arbeidsplaatsen. TMG Distributie maakt nu volledig gebruik van externe vervoerders voor het primaire transport vanaf de drukkerij naar overlaadpunten en realiseert als gevolg hiervan een belangrijke kostenbesparing.

## Shared Service Center (SSC)

De samenvoeging van een aantal bedrijfsoverstijgende diensten in het Shared Service Center is in 2010 verder voortgegaan. Centraal bij de volgende professionaliseringslag stonden de reductie van integrale kosten en verbetering van de kwaliteit van dienstverlening door procesoptimalisatie, automatisering en vormgeving van de regieorganisatie. In 2011 zal de focus liggen op het versterken van regieorganisatie en leveranciersmanagement, hetgeen tot uiting zal komen in een verdere intensivering van de samenwerking met zowel de interne klanten als de leveranciers en op meer gerichte sturing op hun bijdragen aan TMG.

# deelnemingen

## ProSiebenSat.1 Media AG

TMG heeft een belang van 12% (13.127.832 aandelen) in het aandelenkapitaal met stemrecht van ProSiebenSat.1 Media AG (ProSiebenSat.1), hetgeen een economisch belang vertegenwoordigt van 6%.

ProSiebenSat.1 is een internationale mediacombinatie, voornamelijk op het gebied van televisie en radio, met een sterke marktpositie en goede financiële resultaten. Het belang past in de multimediastrategie van TMG. Door de aanwezigheid van ProSiebenSat.1 in de Nederlandse markt houdt TMG perspectief op televisie-activiteiten in Nederland.

Op grond van het belang van 12% van de aandelen met stemrechten heeft TMG een zetel in de Raad van Commissarissen en een plaats in de remuneratiecommissie, en kan daarmee invloed uitoefenen op het beleid van ProSiebenSat.1.

### financiële gang van zaken

Door onder meer een positieve ontwikkeling van de Duitse economie kon ProSiebenSat.1 ook in 2010 stijgende resultaten laten zien. De omzet steeg in 2010 met 8,7% naar € 3,0 miljard, ten opzichte van € 2,8 miljard in 2009. Het genormaliseerd EBITDA resultaat (recurring EBITDA) steeg mede als gevolg van gerealiseerde synergievoordelen en kostenbesparingen naar ruim € 900 miljoen (2009: € 697 miljoen).

### waardering

Het aandelenbelang van TMG in ProSiebenSat.1 wordt onder de IFRS waarderingsgrondslagen geclassificeerd als een geassocieerde deelneming, ofwel een deelneming waarop invloed van betekenis wordt uitgeoefend. De aanschafwaarde van de aandelen bedraagt € 182 miljoen, zijnde de uitoefenprijs van de toenmalige optie (€ 377 miljoen) onder aftrek van de reeds bij de uitoefening van de optie in 2008 verantwoorde bijzondere waardevermindering van € 195 miljoen, die conform de huidige IFRS-regels onomkeerbaar is.

Bij de waardering van het belang van de geassocieerde deelneming ProSiebenSat.1 per 31 december 2008 heeft een bijzondere waardevermindering van € 99,8 miljoen plaatsgevonden, als gevolg van een verwachte structurele druk op omzet en resultaat in 2009 en verder. Als gevolg van gerealiseerde kostenbesparingen en betere vooruitzichten is per december 2009 € 56 miljoen van deze bijzondere waardevermindering teruggenomen. Mede vanwege de fors verbeterde kasstroom en wederom verbeterde vooruitzichten van de omzet en het resultaat is per 31 december 2010 de resterende € 43,8 miljoen van de bijzondere waardevermindering teruggenomen. De huidige IFRS-regelgeving sluit een verdere terugname van waardeverminderingen uit.

Daarnaast is de afgelopen jaren ook het 6%-aandeel van TMG in het nettoresultaat van ProSiebenSat.1 verantwoord als resultaat deelneming en meegenomen in de balanswaardering. Per 31 december 2010 is het TMG-belang in ProSiebenSat.1 gevalueerd op ruim € 199 miljoen, ofwel € 15,18 per aandeel. De beurskoers van de **preferente** aandelen (zonder stemrecht) steeg van € 8,06 per aandeel op 31 december 2009 naar € 22,50 op 31 december 2010. De boekwaarde van de **aandelen met stemrecht** bedroeg per 31 december 2010 € 199,3 miljoen (2009: € 136,8 miljoen).

## ProSiebenSat.1 in Nederland

In 2010 bedroegen de inkomsten uit advertentiebestedingen voor televisie (spotreclame) € 863 miljoen, een groei van 10,6% ten opzichte van 2009 (bron: SPOT).

### SBS Nederland

ProSiebenSat.1 is in de Nederlandse markt vertegenwoordigd met de commerciële televisiezenders SBS6, Net5 en Veronica TV en met Veronica Magazine, de marktleider onder de Nederlandse tv-bladen.

Gemiddeld kwam het marktaandeel van SBS Nederland op de kijkersmarkt uit op 24% in de voor adverteerders belangrijke leeftijdsgroep van 20 tot en met 49 jaar. De televisiezender SBS6 had in 2010 een gemiddeld marktaandeel van 11,9% (2009: 14,2%). De zender Net5 had een gemiddeld marktaandeel van 5,8% (2009: 6,9%) en Veronica TV een gemiddeld marktaandeel van 6,3% (2009: 6,5%). Voor wat betreft de vergelijkingsbasis geldt overigens dat SBS Nederland in 2009 het hoogste marktaandeel behaalde sinds de oprichting. De daling in 2010 is voornamelijk veroorzaakt door verhevigde concurrentie van zowel commerciële als publieke omroepen, waarbij de concurrentie van de publieke omroepen vooral tot uiting kwam door de Olympische Spelen en het WK voetbal.

Op de advertentiemarkt behaalde SBS Nederland in 2010 een hoger marktaandeel dan het marktaandeel op de kijkersmarkt.

ProSiebenSat.1 heeft aangekondigd delen van het concern waaronder SBS Benelux en/of SBS Scandinavië te willen verkopen. TMG is - afhankelijk van de voorwaarden waaronder dit mogelijk is - geïnteresseerd in de verwerving van SBS Nederland.





De hoeveelheid tijd die mensen doorbrengen op social media neemt met de dag toe. Meer en meer worden daar mobiele telefoons en tablets voor gebruikt. Zo zijn twee belangrijke ontwikkelingen van de nabije toekomst verenigd.

# risicomanagement

## beschrijving van het risicomanagement-systeem

Bij de realisatie van ondernemingdoelstellingen en -strategie hoort bij alle bedrijven onvermijdelijk het nemen van risico's. Om deze risico's zoveel mogelijk te kunnen beheersen heeft TMG een risicomanagementsystematiek ontworpen die is gericht op het verhogen van het risicobewustzijn in het bedrijf en het in beeld krijgen en houden van bedrijfsrisico's. Door toepassing van een uniforme en systematische aanpak bij alle bedrijfsonderdelen kan TMG de risicoprofielen van de bedrijfsonderdelen onderling vergelijken en consolideren om aldus een TMG-breed risicoprofiel te ontwikkelen. TMG hanteert hiervoor een raamwerk dat is ingedeeld in de volgende risicocategorieën: strategisch, operationeel, financieel en compliance. Dit risicoraamwerk is een afgeleide van het COSO-model (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission). COSO identificeert de relaties tussen de ondernemingsrisico's en het interne beheersingsstelsel.

Binnen TMG is risicomanagement ingebed in de bedrijfsvoering en wordt ook gebruikt als sturingsmiddel.

De Auditcommissie van de Raad van Commissarissen houdt toezicht op de kwaliteit van het risicomanagement, de interne risicobeheersing en de risicomanagementsystematiek.

## evaluatie van het interne risicomanagementsysteem

In 2010 zijn de volgende verbeteringen in het risicomanagement doorgevoerd:

- Het beleid is aangescherpt, waarbij het management verplicht is risicomanagement op gestructureerde wijze uit te voeren zoals is beschreven in dit beleid.
- De risicomanagementfunctie is belegd op TMG-niveau.
- Het uitvoeren van operationeel risicomanagement binnen Telegraaf Media Nederland is overgedragen aan de lijnorganisatie. Bij de overige bedrijfsonderdelen is eveneens een start gemaakt met een dergelijke overgang, die in 2011 verder vorm zal krijgen.
- De proceseigenaren beoordelen eens per kwartaal het risicoprofiel op basis van eventuele wijzigingen in het proces en geven aan welke acties zijn ondernomen om de risico's verder te beperken. Zij voeren periodiek vaste controles uit om te toetsen op de werking van de belangrijkste beheersmaatregelen.
- Het management rapporteert in de planning en control cyclus eens per kwartaal over de bijgewerkte risicoprofielen, de status van uitstaande acties en de uitkomsten van controles op de belangrijkste beheersmaatregelen.

- Internal Audit toetst de beheersing van de risico's in haar audits en rapporteert hierover aan de Raad van Bestuur en de Auditcommissie. Internal Audit maakt voor het uitvoeren van haar audits gebruik van de uitgevoerde risicoanalyses.
- De externe accountant maakt zoveel mogelijk gebruik van de uitgevoerde risicoanalyses en controles op de belangrijkste beheersmaatregelen.
- De bevindingen van de externe accountant en Internal Audit worden verwerkt in de risico-analyses en binnen de planning en control cyclus vindt monitoring op de acties plaats.
- Specifiek is aandacht besteed aan de analyse van fraude-risico's bij TMG en het vaststellen van beheersmaatregelen ter voorkoming hiervan.

Hoewel TMG een adequate systematiek voor risicomanagement heeft ingericht, voorziet dit niet in een absolute garantie op het realiseren van de ondernemingsdoelstellingen, noch kan dit systeem wezenlijke fouten, fraude of de overtreding van wet- en regelgeving volledig voorkomen.

### strategisch risicomanagement

Strategisch risicomanagement is geïntegreerd in de planning en control cyclus van TMG. Jaarlijks worden strategische workshops gehouden, zowel door de bedrijfsonderdelen als door de Raad van Bestuur samen met de groepstaf. Ook is in 2010 een workshop strategisch risicomanagement gehouden met de Raad van Bestuur en de eindverantwoordelijken van de drie mediabedrijven van TMG, waar de grootste risico's zijn geïnventariseerd en besproken. Tijdens de strategische workshops worden op basis van de doelstellingen voor de komende drie jaren de risico's geïnventariseerd en beoordeeld. In de planning en control cyclus rapporteren de bedrijfsonderdelen eenmaal per kwartaal over de belangrijkste risico's en de voortgang op de (te nemen) acties. De risico's worden tijdens de kwartaalbijeenkomsten met de Raad van Bestuur besproken. De kwaliteit van invulling van het risicomanagementproces maakt deel uit van de prestatiebeoordeling van de directieleden van de bedrijfsonderdelen. De Raad van Bestuur en de groepsstaf nemen actie op de belangrijkste bedrijfsonderdeeloverschrijdende risico's. In 2010 heeft een verdere integratie plaatsgevonden van de strategische risico's van de bedrijfsonderdelen met de concernbrede strategische risico's. Zo zijn gecombineerde oorzaak- en gevolganalyses uitgevoerd en acties geformuleerd.

### operationeel risicomanagement

Voor de primaire en ondersteunende processen is een uniform normenkader opgesteld, dat voor elk bedrijfsonderdeel geldt. Per proces zijn de belangrijkste risico's en de te verwachten beheersmaatregelen benoemd. Er worden risicoanalyses uitgevoerd, waarbij de beheersmaatregelen zijn geïnventariseerd,



de operationele risico's zijn beoordeeld en indien nodig worden acties geformuleerd om deze risico's beter te beheersen. Belangrijke risico-analyses die in 2010 (opnieuw) zijn uitgevoerd, betreffen het advertentie-, oplage-, losse verkoop-, redactie-, druk- en salarisverwerkingproces en informatiebeveiliging, change management en facilitaire processen.

#### financieel risicomanagement

Financiële risico's zijn separaat benoemd in het jaarverslag en worden als zodanig ook gemonitord. In het kader van de normale bedrijfsvoering onderkent TMG markt-, krediet-, valuta- en renterisico's. Daarnaast heeft de ontwikkeling van de papierenprijs invloed op het bedrijfsresultaat. Deze risico's hebben echter een geringe invloed op de financiële positie van TMG, waardoor intern slechts op hoofdlijnen een gevoeligheidsanalyse wordt uitgevoerd.

Aan de hand van financieel materieel zijn, zijn significante jaarrekeningposten geselecteerd. Voor deze posten zijn beheersmaatregelen in de processen benoemd. De werking van deze beheersmaatregelen wordt getest.

#### compliance risicomanagement

De compliance-risico's worden gemonitord door de Compliance Officer. Er zijn verschillende beheersmaatregelen genomen om de compliance-risico's te beperken. De TMG-gedragscode is in 2010 aangepast, waarbij specifieke aandacht is besteed aan de onderwerpen fraude en continuïteitsplan. Er is een fraudebeleid en -proces opgesteld en een risico-analyse uitgevoerd; in 2011 volgt een risico-analyse op het continuïteitsplanningproces. In 2011 zullen compliance-risico's verder worden geïntegreerd in het risicoraamwerk.

## voortgang op de geïdentificeerde risico's van 2010

Uitgaande van de in 2009 benoemde grootste strategische risico's voor het jaar 2010 volgt hieronder een verslag van de acties die zijn uitgevoerd met als doel de benoemde risico's te verkleinen.

**'Onvoldoende in staat zijn resultaat te behalen wegens oneerlijke concurrentie, door de mogelijkheden die de publieke omroepen krijgen op het terrein van multimediale informatie'**

Verkleining van het risico heeft plaatsgevonden door inspanningen te plegen om de problematiek en urgentie aan betrokken partijen duidelijk te maken. Zo heeft TMG in samenwerking met andere partijen (NDP, VCR en Vestra) in 2010 een rapport over de marktverstoring door de publieke omroepen aan het ministerie van OC&W geleverd. Een rechterlijke uitspraak heeft bepaald dat de minister nieuwe initiatieven moet toetsen op marktverstoring. In het in 2010 gesloten regeerakkoord van het nieuwe

kabinet wordt een toekomstige bezuiniging aangekondigd op de publieke omroepen. TMG zal zich blijven inzetten om een eerlijk concurrentieveld te creëren. Dit risico is voor 2011 daarom wederom in de top vijf opgenomen. Tegelijkertijd blijft TMG zich door het ontwikkelen van onderscheidende producten en diensten inzetten voor een versterking van de eigen positie.

**'De advertentieomzet daalt meer dan verwacht door een blijvend slechte economie, felle prijsconcurrentie, aanvallen van concurrenten en van andere mediatypen'**

De advertentiemarkt is volop in beweging. In aansluiting op de verschuiving van de advertentiebudgetten tussen mediatypen blijft TMG haar productportfolio aanpassen aan de wensen en eisen van de markt. Ook door de gerealiseerde bundeling van landelijke media binnen Telegraaf Media Nederland kan beter aan de wensen en eisen van de consumenten- en advertentiemarkt worden voldaan. Door de organisatieverandering vindt advertentieverkoop voor De Telegraaf, Spits en de digitale merken centraal plaats. Daarnaast worden door de segmentbenadering synergiemogelijkheden beter benut. Flexibiliteit is essentieel om de ontwikkelingen bij te kunnen houden. Self service is steeds meer van belang voor het optimaliseren van processen. Om het effect van dalende advertentieomzet te beperken verbreedt TMG ook haar portfolio, onder andere door de verdergaande ontwikkeling van e-commerce activiteiten.

**'Onvoldoende in staat de migratie (ontwikkeling) naar de digitale wereld tijdig te bewerkstelligen, waardoor TMG niet op tijd inspeelt op het veranderende mediaconsumptiegedrag'**

In het recessiejaar 2009 was de aandacht primair gericht op het realiseren van kostenverlagingen en rendementsverbetering door het optimaliseren van bestaande activiteiten. In 2010 is de migratie naar de digitale wereld versneld. TMG wil met haar portfolio beschikbaar zijn op alle elektronische middelen die populair zijn of worden. Doel is daarbij realisatie van inkomsten van consumenten en advertentieverkoop via onder meer mobiele telefoons en tablets. TMG is gestart met de opzet van een New Business Fund dat door middel van (minderheids-)participaties in vernieuwende digitale initiatieven een versnelde groei van jonge innovatieve bedrijven wil stimuleren. TMG ondersteunt, vanuit de kracht van de TMG-merken, de ondernemers op het gebied van marketing en communicatie, en krijgt daardoor de beschikking over een netwerk van internetondernemers dat bundeling van kwaliteiten en ervaring mogelijk maakt. Keesing Media Group richt zich op de ontwikkeling van digitale games. Sky Radio Group heeft nieuwe streamingtechnologie uitgerold. Daarnaast is een aantal nieuwe online radiozenders geïntroduceerd, zoals bijvoorbeeld Sky Radio Dance Classics. Met de overname van Hyves is een belangrijke verdere stap in de digitale wereld gezet en een sterke positie ingenomen in de wereld van de social media.

#### 'De continuïteit en betrouwbaarheid van (ICT-)processen, data en systemen'

Op het terrein van de informatiebeveiliging is voortgang geboekt en zijn door projectmatig te werken de risico's sterk afgenomen. In 2010 is een risicoanalyse uitgevoerd op informatiebeveiliging en het change managementproces. Het risicoraamwerk wordt eens per kwartaal gemonitord. Het informatiebeveiligingsbeleid is vernieuwd. In 2010 is een start gemaakt met de inrichting van de nieuwe ICT-organisatie. TMG is in hoge mate afhankelijk van ICT-systemen en telecommunicatienetwerken. TMG richt zich vooral op generieke ICT-dienstverlening (versus maatwerkapplicaties), waardoor de organisatie minder risico loopt. Dit blijkt uit het - waar mogelijk - inrichten van standaardwerkplekken en verkleinen van het aantal gebruikte applicaties. Het achterstallig onderhoud bij de belangrijkste componenten van ICT-datacenters is in 2010 weggewerkt.

### geïdentificeerde risico's en beheersingsmaatregelen voor 2011

Eind 2010 zijn bij alle bedrijfsonderdelen strategische risicoworkshops gehouden met als doel vaststelling van de risico's die een impact kunnen hebben op de doelstellingen voor 2011. Deze leiden samen met de vastgestelde risico's die bedrijfsonderdeel overkoepelend zijn tot het volgende overzicht van de belangrijkste strategische risico's voor 2011.

#### 'Als gevolg van het ontbreken van samenhangend mediabeleid van de overheid is TMG onvoldoende in staat resultaat te behalen wegens oneerlijke concurrentie'

Mediawetgeving in Nederland is zo ingericht dat print, digitaal, televisie, en radio als aparte entiteiten worden beschouwd. Niets is vandaag minder waar. Marktpartijen worden steeds meer elkaars directe concurrenten doordat het onderscheid tussen mediumtypen vervaagt. Een voorbeeld hiervan is het risico van oneerlijke concurrentie tussen publieke omroepen en commerciële marktpartijen, onder meer op internetgebied. Ondanks verdergaande technologische ontwikkelingen (internet en digitale radio, introductie van G4) blijft daarnaast ook het risico bestaan dat de licentiebedragen van FM-kavels door de overheid niet voldoende worden verlaagd, terwijl de concurrentie aan alle kanten toeneemt. Een positief punt is dat sinds 1 januari 2011 de Tijdelijke Wet Mediaconcentratie niet meer van kracht is, waardoor crossownership-bepalingen worden opgeheven. De in het afgelopen jaar aangetreden regering heeft aangegeven dat er bezuinigd zal worden op de uitgaven van publieke omroepen. Daarnaast zal de minister van OC&W onderzoek moeten doen naar negatieve effecten van marktverstoringende besluiten via ex ante markttoetsing. De uitwerking van dergelijke beslissingen is echter pas echt merkbaar over drie tot

vijf jaar. TMG moet nú de slag naar digitaal maken, en daarom is juist nu oneerlijke concurrentie een groot risico. TMG zal zich blijven inspannen om de problematiek en urgentie aan betrokken partijen duidelijk te maken.

#### 'De advertentieomzet daalt meer dan verwacht'

De druk op de advertentiemarkt blijft groot, zodat de acties van vorig jaar zullen worden voortgezet op het gebied van crossmedia, adnetworks (een adnetwork representeert als een soort tussenpersoon in verkoop meerdere websites en de daarbij behorende doelgroepen bij adverteerders) en realisatie van verdere synergie binnen de advertentieverkoop van de landelijke titels. Op het gebied van digitale advertenties volgen nieuwe technieken en afrekenmodellen elkaar snel op. In 2011 zal verder aandacht besteed worden aan het organiseren van advertentieverkoop voor mobiele telefoons en tablets. De ingezette acties vanuit self service worden voortgezet. TMG heeft hoge verwachtingen van de e-commerce activiteiten. Daarnaast blijft TMG alert op de kostenstructuur, waarbij flexibilisering van kosten, ook bij drukkerij en distributie, van groot belang zijn.

#### 'Het dalende rendement in traditionele activiteiten kan niet tijdig worden gecompenseerd door (groeierende) digitale activiteiten'

Investerings in digitale initiatieven zullen worden voortgezet, enerzijds via overnames anderzijds door het ontwikkelen van nieuwe producten, zoals bij Keesing Games en InfoPinnacle, en het vernieuwen van sites, zoals Relatieplanet. In 2011 zal het New Business Fund worden uitgebreid met nieuwe initiatieven die passen binnen de strategie van TMG, en zal synergie met Hyves gerealiseerd worden. Zo zal Hyves worden ingezet bij de lancering van de games van Keesing Media Group. Digitale kennis en capaciteit is essentieel voor TMG. Het aantrekken en behouden van medewerkers met kennis van digitale markten zal aandacht krijgen bij verdere acties.

#### 'De regie op het distributieplatform van digitale concurrenten gaat verloren'

De traditionele fysieke distributie van de inhoud van kranten verschuift gedeeltelijk naar digitale distributie, die plaatsvindt naar een groot aantal verschillende apparaten en via verschillende netwerken. Dit levert enerzijds kansen op omdat digitale distributie het leveren van content eenvoudiger, sneller en goedkoper maakt, maar ook bedreigingen omdat die distributie voor een belangrijk gedeelte niet in handen is van de eigenaren en leveranciers van de inhoud. Dat laatste geldt ook voor TMG. Er kan minder direct worden gestuurd op de wijze waarop de content wordt ontsloten, waardoor risico's ontstaan op het gebied van auteursrecht en commercie. Voor adverteerders is met name het efficiënt bereiken van doelgroepen op basis van doelgroepenanalyse essentieel. De vraag 'van wie is de klant?'

speelt daarbij een belangrijke rol. Voor TMG is het daarom van belang dat de organisatie goed zicht heeft en houdt op de impact die deze distributieverandering tot gevolg heeft en ook inspeelt op de mogelijkheden om zelf de regie te blijven voeren over de klantendata en -voorwaarden.

**‘De continuïteit en betrouwbaarheid van (ICT-)processen, data en systemen komt in gevaar’**

De inrichting van de nieuwe ICT-organisatie wordt, in tegenstelling tot eerdere (project)plannen, nu verder in de lijn gerealiseerd. Veel aandacht wordt besteed aan het verbeteren van de connectiviteit. Dit project zal in 2011 haar beslag krijgen. Er is een aanzet gedaan om met de inrichting van het Concern Informatie Management Office de ICT-functie binnen TMG verder te professionaliseren. Daarnaast zijn activiteiten opgestart om de applicaties verder te rationaliseren, alsmede diverse upgradeprojecten.

**financiële risico's**

**markt-, krediet-, liquiditeit-, valuta- en renterisico's.**

Voor een nadere beschrijving en kwantificering van de benoemde financiële risico's en de beheersing ervan wordt verwezen naar pagina 85 van de jaarrekening.

**overige risico's**

De belangrijkste strategische en financiële risico's zijn in het jaarverslag vermeld. Operationele risico's en compliance risico's zijn tijdens de risico-analyses lager beoordeeld dan de belangrijkste strategische en financiële risico's. Als gevolg daarvan wordt hier geen opsomming van deze risico's gegeven.

Samengevat wordt een aantal operationele risico's beïnvloed door de verandering naar een meer regie-gerichte organisatie door het uitbesteden van werkzaamheden. Dit vergt andere aansturing en kennis, waarvoor nieuwe risico-analyses moeten worden uitgevoerd. Deze gewijzigde risico's worden specifiek benoemd binnen de organisatie, maar vooralsnog als beheersbaar beschouwd. Als extra activiteit op dit gebied wordt dit jaar een separate risico-analyse uitgevoerd op regiemanagement voor ICT.

Ten aanzien van compliance zijn de laatste jaren veel activiteiten ondernomen. Bij de vernieuwing van activiteiten, zoals games van Keesing Media Group, worden de risico's met betrekking tot geldende wet- en regelgeving meegenomen.

# verantwoordelijkheidsverklaring

## **verantwoordelijkheidsverklaring raad van bestuur/ in control statement**

conform Artikel 5:25c lid 2c van de Wft verklaart de Raad van Bestuur dat:

1. de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de activa, de passiva, de financiële positie en de winst of het verlies van de uitgevende instelling en de gezamenlijk in de consolidatie opgenomen ondernemingen;
2. het jaarverslag een getrouw beeld geeft omtrent de toestand op de balansdatum, de gang van zaken gedurende het boekjaar van de uitgevende instelling en van de met haar verbonden ondernemingen waarvan de gegevens in haar jaarrekening zijn opgenomen en dat in het jaarverslag de wezenlijke risico's waarmee de uitgevende instelling wordt geconfronteerd, zijn beschreven.

Conform bpb II.1.5 verklaart de Raad van Bestuur dat:

de Raad van Bestuur van oordeel is dat de interne risicobeheersings- en controlesystemen als omschreven in dit jaarverslag een redelijke mate van zekerheid geven dat de financiële verslaggeving geen onjuistheden van materieel belang bevat en dat deze systemen in het verslagjaar naar behoren hebben gewerkt.

Amsterdam, 10 maart 2011

Raad van Bestuur Telegraaf Media Groep N.V.

H.M.P. van Campenhout - CEO (vanaf 16 februari 2011)

F.Th.J. Arp - CFO

P.M. Morley - COO

A.J. Swartjes (CEO tot 16 februari 2011)

# corporate governance

## best practices

**De Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen onderschrijven de uitgangspunten van de Code Corporate Governance (ingangsdatum 1 januari 2009).**

In dit hoofdstuk geeft TMG een toelichting op de afwijkingen op de Code. In de buitengewone algemene vergadering van TMG op 7 december 2010 zijn de aandeelhouders akkoord gegaan met een aantal aanpassingen in het bezoldigingsbeleid van de Raad van Bestuur. Door deze aanpassingen en nieuwe wetgeving is een aantal "explain"-onderdelen komen te vervallen. De zogenoemde corporate governance verklaring, waaronder het volledige "comply or explain"-overzicht inzake de Code van TMG, is te vinden op [www.tmg.nl](http://www.tmg.nl), onder de sectie Corporate Governance.

### afwijkingen op de Code corporate governance:

#### best practice bepaling III.3.5

##### Maximale zittingsperiode van commissarissen.

Deze bepaling wordt niet gedeeld. Opgemerkt wordt dat er vele functies in de maatschappij zijn die voor een langere periode worden vervuld. Ervaring en deskundigheid zijn van groot belang. Verbondenheid met en kennis van de onderneming prevaleren.

#### principe III.5 /best practice bepaling III.5.6 en III.5.11

##### Samenstelling en rol van de kerncommissies van de raad van commissarissen.

De Code stelt dat bij de raad van commissarissen van meer dan vier leden er een Audit-, remuneratie-, benoemings- en selectiecommissie ingesteld zou moeten worden. De huidige Raad van Commissarissen telt thans vier leden (zes zetels). De audit- en remuneratiecommissie bestaat uit de voltallige Raad van Commissarissen. Vanwege de betrokkenheid en de verschillende expertise van de commissarissen en de aard en omvang van de onderneming, wordt afgezien van het instellen van deze kerncommissies. De voorzitter van de Raad van Commissarissen is ook de voorzitter van de audit- en remuneratiecommissie. Een benoemings- en selectiecommissie worden indien nodig ad hoc samengesteld.

#### best practice bepaling IV.1

##### De vennootschap stelt, voor zover het in haar mogelijkheid ligt, aandeelhouders in de gelegenheid op afstand te stemmen en met alle (andere) aandeelhouders te communiceren.

TMG biedt aandeelhouders geen gelegenheid tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op afstand te stemmen. Aandeelhouders dienen in beginsel de vergadering bij te wonen om aldus met de overige aanwezigen te kunnen discussiëren en zo hun mening te vormen.

#### best practice bepaling IV.2.8

##### Stemvolmachten.

Het verlenen van een stemvolmacht, ook in oorlogstijd, door het bestuur van het administratiekantoor aan certificaathouders is mogelijk. De bindende steminstructie door een certificaathouder aan het bestuur wordt niet onderschreven, omdat het bestuur het standpunt inneemt dat wie wil stemmen ook aanwezig dient te zijn op de aandeelhoudersvergadering. Certificaathouders kunnen hun certificaten onbeperkt omzetten in aandelen ter verkrijging van stemrecht.

#### best practice bepaling IV.3.1

##### Webcasting of anderszins van analistenbijeenkomsten, analistenpresentaties, presentaties aan (institutionele) beleggers en persconferenties.

Deze bepaling wordt niet gedeeld wat betreft de zogenoemde 'one on one's'. Groepspresentaties zijn wel via webcasting ([www.tmg.nl](http://www.tmg.nl)) te volgen. Presentaties zullen na afloop op de website van het concern worden geplaatst.

#### best practice bepaling IV.3.9.

##### Materiële wijzigingen in de statuten van de vennootschap alsmede voorstellen tot benoeming van bestuurders en commissarissen worden afzonderlijk aan de algemene vergadering voorgelegd.

TMG heeft een structuurregime. De Raad van Bestuur wordt benoemd door de Raad van Commissarissen. De Raad van Commissarissen stelt de aandeelhouders in kennis van een voorgenomen benoeming.

## corporate governance overname richtlijn

Voor meer informatie over dit onderwerp zie [www.tmg.nl](http://www.tmg.nl), onder de sectie Corporate Governance.

# duurzaamheidsverslag

## visie

**Als mediabedrijf dat midden in de samenleving staat ondervindt TMG niet alleen groeiende behoefte aan duurzame berichtgeving bij mediaconsumenten, maar ook groeiende behoefte van andere belanghebbenden aan inzicht in zowel de economische als de sociale en milieugerelateerde effecten van de bedrijfsvoering.**

TMG is ervan overtuigd dat een weloverwogen duurzaam beleid, naast vermindering van negatieve gevolgen voor de omgeving, leidt tot besparingen door efficiënter gebruik van natuurlijke hulpbronnen, innovaties op operationeel, commercieel en redactioneel gebied, waardering van klanten en gemotiveerde medewerkers.

TMG streeft dan ook actief naar het verkleinen van negatieve effecten van de bedrijfsvoering, bij gelijktijdige vergroting, waar mogelijk, van de positieve impact.

## doelstelling

**Het duurzame beleid dat in 2009 in gang is gezet concentreert zich in eerste instantie op het verminderen van de milieu-impact van TMG. Het bedrijf stelt zich ten doel om de CO<sub>2</sub>-uitstoot in de aankomende drie tot vijf jaar ten opzichte van 2010 met 40% te reduceren. Deze doelstelling heeft betrekking op de CO<sub>2</sub>-uitstoot van kantoorgebouwen, drukkerijen en vervoer in eigen beheer (scope 1 en 2 zoals gedefinieerd in het Greenhouse Gas Protocol) plus CO<sub>2</sub>-emissies uit zakelijke vliegvluchten.**

In 2010 bedroegen de directe bedrijfsgebonden emissies plus zakelijke vliegvluchten 24.000 ton CO<sub>2</sub>. TMG wil de beoogde CO<sub>2</sub>-reductie bereiken door het verhogen van de energie-efficiëntie en door, waar mogelijk, gebruik te maken van duurzame energie. Daarnaast streeft TMG naar een zo efficiënt mogelijk waterverbruik en het beperken en recycleren van afvalstromen.

TMG beseft dat de bedrijfsvoering, naast directe milieu-impact, ook tot indirecte impact leidt, waaronder water-, energie- en houtverbruik bij de productie van ingekocht papier en brandstofverbruik bij uitbestede transport. Ook in de keten streeft TMG ernaar om de impact waar mogelijk te verminderen en duurzame prestaties gestructureerd mee te wegen bij de selectie van leveranciers.

In het vorige jaarverslag gaf TMG aan vanaf boekjaar 2010 volgens de Global Reporting Initiative (GRI)-richtlijnen te

willen rapporteren over resultaten op het gebied van duurzaamheid. Alle belanghebbenden krijgen daarmee immers een integraal beeld van de resultaten, zowel op het gebied van duurzaam milieubeleid als op dat van duurzaam sociaal beleid. In 2010 zijn stappen gezet om te voldoen aan de GRI-richtlijnen. Bij de publicatie van dit jaarverslag was dit proces nog niet afgerond.

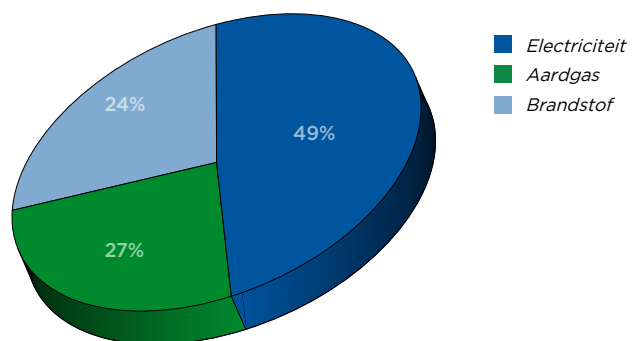
## klimatevoetafdruk

**In 2009 en 2010 is een systematiek opgezet om progressie op het gebied van de milieu-impact van TMG op een adequate manier te kunnen meten. Dit heeft ertoe geleid dat voor 2010 een klimatevoetafdruk beschikbaar is die aan voldoende kwaliteit en zorgvuldigheid voldoet om in het jaarverslag te kunnen worden opgenomen. Aan de systematiek zullen verdere verbeteringen worden aangebracht om zo meer directe sturing op de milieu-impact te realiseren.**

De voetafdruk bevat de directe, bedrijfsgebonden emissies van alle onderdelen van TMG in binnen- en buitenland, met uitzondering van Hyves. Dit bedrijfs onderdeel zal vanaf 2011 worden meegenomen. Activiteiten waar TMG voor minder dan 50% eigenaar van is, zijn niet inbegrepen.

### klimatevoetafdruk TMG 2010

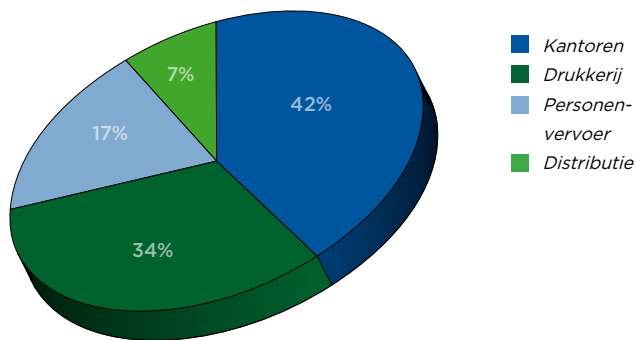
verdeling naar bron



Naar bron verdeeld wordt de totale CO<sub>2</sub>-uitstoot van 24.000 ton voor de helft veroorzaakt bij de opwekking van de door TMG verbruikte elektriciteit, een kwart komt voor rekening van aardgas en een kwart wordt veroorzaakt door gebruik van brandstoffen voor transport. Van de elektriciteit die TMG verbruikt is 4% zogenoemde groene stroom.

## Klimaatvoetafdruk TMG 2010

verdeling naar functie



Verdeeld naar functie komen directe CO<sub>2</sub>-emissies van TMG voor 34% voor rekening van drukkerijen in eigen beheer, voor 42% van energieverbruik door kantoren en datacenters in eigen beheer, voor 17% van personenvervoer (inclusief zakelijke vlieg-reizen) van TMG-werknemers en voor 7% van door TMG zelf uitgeoefende distributie van publicaties.

## water, afval en recycling

Water speelt een belangrijke rol, zowel bij koeling van gebouwen en verbruik voor sanitaire voorzieningen als bij het drukproces. In 2010 werd bij TMG in totaal 51 miljoen liter water verbruikt: 45 miljoen liter voor koeling en sanitair verbruik van eigen kantoren en drukkerijen en ruim 5 miljoen liter bij het drukken van kranten in eigen beheer.

Bij (druk-)processen en gebouwen in eigen beheer wordt 6.700 ton afval geproduceerd. De verdeling is 92% papierafval (voornamelijk papier dat verbruikt wordt bij het instellen van drukpersen), 6% restafval, 1% gevaarlijk afval (uit drukwater gefilterde inkt en chemicaliën) en 1% glas en folies (verpakkingmateriaal van kranten en papier). Van het afval wordt 93% (papier, glas en folies) volledig gerecycled. De 6% restafval wordt voor 80% hergebruikt voor de productie van brandstofpallets. Het gevaarlijk afval wordt door een specifiek daarvoor bestemde afvalinstallatie verbrand.

## kantoren en ICT

Zoals uit bovenstaande gegevens blijkt zijn de kantoren de grootste bron van directe, bedrijfsgebonden CO<sub>2</sub>-emissies. TMG streeft ernaar voortdurend verbeteringen aan te brengen

in de efficiëntie van energie-, water- en papierverbruik en benut hiervoor waar mogelijk de vervangingsmomenten.

In 2010 heeft Sky Radio Group in de kantoren alle traditionele verlichting vervangen door spaarverlichting. Daarnaast is volledig overgestapt op groene stroom. HDC Media in Alkmaar heeft vorig jaar de klimaatbeheersinginstallaties geoptimaliseerd om onnodig energieverbruik bij koeling van gebouwen tegen te gaan.

In het grootste kantoorgebouw van TMG in Amsterdam wordt de dubbele beglazing vervangen om energieverlies zoveel mogelijk te voorkomen. De koelinstallaties zijn op meerdere plekken geoptimaliseerd ten behoeve van een lager energieverbruik.

In 2011 zal de samenwerking op het gebied van dagbladdistributie met Wegener en NDC leiden tot lager energieverbruik van distributiepunten.

Door het groeiende aandeel van digitale diensten in de activiteiten van TMG groeit ook de benodigde datacentercapaciteit. TMG streeft ernaar de milieu-impact van koeling en energieverbruik van datacenters zoveel mogelijk te beheersen. Bij de eventuele uitbesteding van datacenters wordt de energie-efficiëntie van externe leveranciers nadrukkelijk meegewogen.

In 2010 is ook een printerbeleid opgesteld en is begonnen met de vervanging van individuele printers door centraal geplaatste multifunctionele printers die standaard zwart-wit en dubbelzijdig printen.

## drukproces en papier

Het drukken van kranten, tijdschriften en puzzelboeken is de tweede hoofdbron van de directe, bedrijfsgebonden milieu-impact van TMG. Zoals eerder aangegeven nemen de twee eigen drukkerijen 34% van de klimaatvoetafdruk van TMG voor hun rekening, vooral veroorzaakt door het elektriciteitsverbruik van de drukpersen.

In 2010 is in de drukkerij van Alkmaar een nieuw besturings-systeem voor de persen in gebruik genomen. Bij de drukkerij in Amsterdam vindt in de aankomende jaren een ombouw plaats van drukpersen, waarbij eveneens een nieuw besturings-systeem wordt geïnstalleerd. Beide maatregelen zullen naar verwachting leiden tot een efficiënter gebruik van water, energie, papier en inkt.

De indirecte milieu-impact van TMG is veel groter dan de directe impact door de hoeveelheid water, brandstof en energie

die de papierproductie van 106.000 ton ingekocht papier heeft geleverd. Ook de herkomst van de gebruikte houtpulp is een belangrijke milieufactoor door het vraagstuk van verantwoord bosbeheer.

TMG heeft het papier in 2010 betrokken bij gerenommeerde papierfabrikanten uit Europa, met name uit fabrieken in Nederland, België, Verenigd Koninkrijk, Zweden en Noorwegen. Het ingekochte krantenpapier - ruim 80% van het totaal - was voor meer dan de helft geproduceerd uit gerecycled papier.

Keesing Media Group, uitgever van puzzelboeken, stapt in 2011 volledig over op papier met het duurzaam keurmerk van FSC of PEFC. Keesing heeft de orders voor gecertificeerd papier geplaatst, werkt met gecertificeerde drukkerijen en heeft als bedrijf een FSC en PEFC-certificering aangevraagd.

## transport en distributie

Voor het transport vanaf de papierproducenten naar de drukkerijen van TMG in Alkmaar en Amsterdam werd bijna 300.000 km afgelegd: een derde per boot en de rest per vrachtwagen.

Verder werd in 2010 naar schatting 34,5 miljoen kilometer gereden - met vrachtwagens, bestelbussen en auto's - om alle publicaties te vervoeren vanaf de drukkerijen naar verdeelpunten en winkels. TMG heeft de eigen vervoersactiviteiten beëindigd en werkt uitsluitend nog met externe vervoerders. Het allerlaatste gedeelte van de distributieketen gaat grotendeels per fiets: in 12.000 krantenwijken worden jaarlijks naar schatting 25 miljoen schone fietskilometers afgelegd.

TMG gebruikt haar regierol bij distributie om het aantal gereden kilometers zoveel mogelijk te beperken, wat zowel kosten bespaart als emissies uit brandstof terugdringt. Dit gebeurt op twee manieren: via routeoptimalisatie en door het combineren van vervoer.

Verskillende routeoptimalisaties hebben het aantal afgelegde kilometers met rond 800.000 kilometer bekort. Het combineren van vervoer met Wegener en NDC - een project dat nu wordt uitgevoerd - zal naar schatting leiden tot een jaarlijkse vermindering met 9 miljoen kilometer. Beide reducties in het aantal gereden kilometers hebben een verlagend effect op de CO<sub>2</sub>-uitstoot.

## mobilititeit personeel

In 2010 is het duurzame leasebeleid van personenwagens van start gegaan. Bij nieuw aan te schaffen leaseauto's is de

keuze beperkt tot modellen met een A, B of C energielabel. Tevens stimuleert TMG de keuze van schone personenwagens door een bonus toe te kennen bij de keuze voor een auto uit de categorie 14% fiscale bijtelling en lager. Verdere aanscherping wordt overwogen, afhankelijk van het draagvlak voor het nieuwe beleid.

## duurzame inkoop

Bij inkoop wordt het beleid van leveranciers op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) standaard meegewogen bij zowel nieuwe als bestaande contracten.

Dit leidt tot een groeiende groep preferred suppliers met een sterk MVO-profiel, onder meer bij catering, afval, kantoorbenodigdheden, autolease en uitzendwerk.

Er wordt naar gestreefd om, waar mogelijk, in samenwerking met leveranciers het duurzaam beleid verder inhoud te geven. Dit jaar is met uitzendorganisatie Adecco afgesproken dat uitzendkrachten die voor TMG werken in principe alleen openbaar vervoer of fietskilometers vergoed krijgen en binnen een beperkte straal van hun werklocatie moeten wonen. Op het gebied van energie worden dit jaar de mogelijkheden van bredere inzet van groene stroom in kaart gebracht.

## duurzame berichtgeving

TMG wil haar bijdrage leveren om een breed publiek op kritische en praktische wijze over duurzame thema's te informeren. Hoewel dit onderwerp al langer onderdeel uitmaakte van berichtgeving, werd in 2010 een belangrijke stap gezet met de komst van De Groene Telegraaf; wekelijks worden op zaterdag twee pagina's duurzaamheidsnieuws geboden.

Uit een recent uitgevoerd waarderingsonderzoek blijkt dat De Groene Telegraaf een belangrijke behoefte van de lezers vervuld. De pagina's kennen niet alleen elke week honderdduizenden lezers, ook de waardering voor de inhoud is hoog. Uit een eerder lezersonderzoek kwam al naar voren dat Telegraaflezers groot belang hechten aan MVO-beleid van de bedrijven waarvan ze producten kopen.

TMG zal dit jaar op de ingeslagen weg doorgaan en naast De Groene Telegraaf ook specials rond duurzame thema's uitbrengen. Verder zal dit voorjaar de eerste winnaar worden gekozen in het kader van de Top 100 Groene Bedrijvencompetitie die vorig jaar is uitgeschreven.







# TMG jaarrekening 2010



Altijd bereikbaar. Iedereen kan voor werk en privé overal en altijd alles doen. Het gebruik van mobiele toepassingen ontwikkelt zich in een razend tempo. Daarom zijn wij, met media en merken, altijd en overal aanwezig.



# geconsolideerd overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten

Bedragen in duizenden euro's

	Toelichting	2010	2009
<b>Voortgezette bedrijfsactiviteiten</b>			
Opbrengsten	4	592.297	611.840
Overige bedrijfsopbrengsten	5	423	2.902
<b>Som der bedrijfsopbrengsten</b>		<b>592.720</b>	<b>614.742</b>
Grond- en hulpstoffen	6	44.377	52.556
Personeelskosten	7	216.200	228.646
Afschrijving	8	13.652	15.916
Amortisatie en bijzondere waardevermindingsverliezen	8	37.650	46.193
Overige bedrijfskosten	9	258.399	274.301
<b>Som der bedrijfslasten</b>		<b>570.278</b>	<b>617.612</b>
<b>Bedrijfsresultaat</b>		<b>22.442</b>	<b>-2.870</b>
Resultaat deelnemingen	10	65.078	63.827
Financiële baten	10	1.298	713
Financiële lasten	10	-1.698	-1.802
<b>Financiële baten en lasten</b>		<b>64.678</b>	<b>62.738</b>
<b>Resultaat uit voortgezette bedrijfsactiviteiten vóór belastingen</b>		<b>87.120</b>	<b>59.868</b>
Vennootschapsbelasting	11	6.159	907
<b>Nettoresultaat uit voortgezette bedrijfsactiviteiten</b>		<b>80.961</b>	<b>58.961</b>
<b>Nettoresultaat uit beëindigde bedrijfsactiviteiten</b>			
Resultaat uit beëindigde bedrijfsactiviteiten, na belasting	13	-	10.365
<b>Nettoresultaat (gerealiseerd)</b>		<b>80.961</b>	<b>69.326</b>
Niet-gerealiseerde resultaten over de verslagperiode, na winstbelasting		-	594
<b>Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten</b>		<b>80.961</b>	<b>69.920</b>
<b>Nettoresultaat toe te rekenen aan:</b>			
Aandeelhouders van Telegraaf Media Groep N.V.		81.826	70.505
Minderheidsbelang		-865	-1.179
<b>Nettoresultaat (gerealiseerd)</b>		<b>80.961</b>	<b>69.326</b>
<b>Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten toe te rekenen aan:</b>			
Aandeelhouders van Telegraaf Media Groep N.V.		81.826	71.099
Minderheidsbelang		-865	-1.179
<b>Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten</b>		<b>80.961</b>	<b>69.920</b>
<b>Nettoresultaat per aandeel</b>			
Nettoresultaat toerekenbaar aan houders van gewone aandelen Telegraaf Media Groep N.V.	24	81.826	70.505
Gemiddeld aantal geplaatste gewone aandelen	24	47.750.000	47.750.000
Gewoon en verwaterd resultaat per aandeel (EUR)		1,71	1,48
Gewoon en verwaterd resultaat voortgezette bedrijfsactiviteiten per aandeel (EUR)		1,71	1,26

# geconsolideerd overzicht van de financiële positie

per 31 december

Bedragen in duizenden euro's

	Toelichting	2010	2009
<b>ACTIVA</b>			
<b>Vaste Activa</b>			
Immateriële activa	14	396.898	381.360
Materiële vaste activa	15	52.056	60.646
Investerings in geassocieerde deelnemingen	16	199.436	136.976
Latente belastingvorderingen	28	4.632	10.633
Overige vorderingen	17	3.963	5.907
<b>Totaal vaste activa</b>		<b>656.985</b>	<b>595.522</b>
<b>Vlottende activa</b>			
Vorraden	18	7.401	14.736
Belastingvorderingen	12	428	352
Handels- en overige vorderingen	19	80.555	80.798
Geldmiddelen	20	39.584	56.506
Activa aangehouden voor verkoop	21	11.728	14.882
<b>Totaal vlottende activa</b>		<b>139.696</b>	<b>167.274</b>
<b>Totaal activa</b>		<b>796.681</b>	<b>762.796</b>
<b>PASSIVA</b>			
<b>Eigen Vermogen</b>			
Geplaatst kapitaal		11.938	11.938
Overige reserves		519.137	454.024
<b>Toe te rekenen aan aandeelhouders van Telegraaf Media Groep N.V.</b>	22	<b>531.075</b>	<b>465.962</b>
Minderheidsbelang		2.477	3.335
<b>Totaal eigen vermogen</b>		<b>533.552</b>	<b>469.297</b>
<b>Verplichtingen</b>			
Rentedragende leningen en overige langlopende financieringsverplichtingen	25	16.654	18.618
Personeelsbeloningen	26	23.336	26.932
Reorganisatievoorziening	27	1.973	7.657
Latente belastingverplichtingen	28	27.691	25.702
<b>Totaal langlopende verplichtingen</b>		<b>69.654</b>	<b>78.909</b>
Rentedragende leningen en overige kortlopende financieringsverplichtingen	25	1.393	11.828
Handelsschulden en overige verplichtingen	29	170.142	173.385
Reorganisatievoorziening	27	14.212	19.507
Belastingsschulden	12	7.728	7.287
Passiva aangehouden voor verkoop	21	-	2.583
<b>Totaal kortlopende verplichtingen</b>		<b>193.475</b>	<b>214.590</b>
<b>Totaal verplichtingen</b>		<b>263.129</b>	<b>293.499</b>
<b>Totaal eigen vermogen en verplichtingen</b>		<b>796.681</b>	<b>762.796</b>

# geconsolideerd kasstroomoverzicht

Bedragen in duizenden euro's

	Toelichting	2010	2009
<b>Kasstroom uit bedrijfsactiviteiten</b>			
<b>Nettoresultaat</b>		<b>80.961</b>	69.326
<b>Aanpassingen voor:</b>			
Afschrijvingen materiële vaste activa	15	13.652	16.193
Amortisatie immateriële activa	14	37.650	37.664
Bijzondere waardevermindingsverliezen op immateriële activa	14	-	8.633
Bijzondere waardevermindingsverliezen op materiële vaste activa	15	-	55
Netto financieringslasten	10	400	2.315
Aandeel in resultaat investeringen verwerkt volgens de "equity" methode	10	-18.375	-8.267
Terugneming van bijzondere waardevermindingsverliezen	10	-43.800	-56.000
Boekwinst op verkochte materiële vaste activa	5	-423	-2.607
Boekwinst op verkochte financiële vaste activa	10	-35	440
Boekwinst op verkoop van beëindigde bedrijfsactiviteiten, na belasting	10, 13	-2.868	-8.072
Vennootschapsbelasting	11	6.159	-6.049
		<b>73.321</b>	<b>53.631</b>
Mutatie voorraden		7.335	3.626
Mutatie handels- en overige vorderingen		5.414	12.895
Mutatie vooruitbetalingen		-1.571	-4.898
Mutatie handelsschulden en overige te betalen posten		-7.720	2.297
Mutatie voorzieningen en personeelsbeloningen		-14.654	-28.321
		<b>62.125</b>	<b>39.230</b>
Ontvangen (betaalde) rente		611	-565
Betaalde winstbelastingen		-3.167	10.587
<b>Nettokasstroom uit operationele bedrijfsactiviteiten</b>		<b>59.569</b>	<b>49.252</b>
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>			
Investeringen in immateriële activa	14	-4.555	-7.005
Investeringen materiële vaste activa	15	-4.723	-4.161
Verwerving van bedrijfsactiviteit, na aftrek van verworven geldmiddelen	3	-43.738	-3.010
Verwerving van geassocieerde deelnemingen		-497	-602
Desinvestering van geassocieerde deelnemingen		35	35
Desinvestering van overige beleggingen		-	500
Verkoop van bedrijfsactiviteit, na aftrek van afgestoten geldmiddelen	13	3.210	2.036
Desinvesteringen materiële vaste activa		1.122	14.826
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>		<b>-49.146</b>	<b>2.619</b>
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>			
Betaald dividend	23	-16.713	-16.713
Opname langlopende verplichtingen		419	76
Aflossing langlopende verplichtingen		-12.867	-14.263
Wijziging belang van derden		7	1.245
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>		<b>-29.154</b>	<b>-29.655</b>
<b>Nettomutatie geldmiddelen</b>		<b>-18.731</b>	<b>22.216</b>
Geldmiddelen per 1 januari	20	56.506	33.592
Mutatie geldmiddelen opgenomen onder activa aangehouden voor verkoop	21	1.809	698
<b>Geldmiddelen per 31 december</b>	<b>20</b>	<b>39.584</b>	<b>56.506</b>

# geconsolideerd mutatieoverzicht eigen vermogen

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	<b>Eigen vermogen toe te rekenen aan Telegraaf Media Groep N.V.</b>						Minderheidsbelang	Totaal eigen vermogen
	Toe-lichting	Aan-delen-kapitaal	Reserve koersverschillen	Reserve eigen aandelen	Ingehouden winst	Totaal		
<b>Stand per 1 januari 2009</b>		12.500	-594	-53.194	452.864	411.576	3.269	414.845
Gerealiseerde resultaten		-	-	-	70.505	70.505	-1.179	69.326
Niet-gerealiseerde resultaten	22	-	594	-	-	594	-	594
<b>Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten verslagperiode</b>		-	594	-	70.505	71.099	-1.179	69.920
Dividend aan aandeelhouders	23	-	-	-	-16.713	-16.713	-	-16.713
Intrekken eigen aandelen	22	-562	-	53.194	-52.632	-	-	-
Wijzigingen door bedrijfscombinaties		-	-	-	-	-	1.245	1.245
<b>Stand per 31 december 2009</b>		11.938	-	-	454.024	465.962	3.335	469.297
Gerealiseerde resultaten		-	-	-	81.826	81.826	-865	80.961
Niet-gerealiseerde resultaten	22	-	-	-	-	-	-	-
<b>Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten verslagperiode</b>		-	-	-	81.826	81.826	-865	80.961
Dividend aan aandeelhouders	23	-	-	-	-16.713	-16.713	-	-16.713
Wijzigingen door bedrijfscombinaties		-	-	-	-	-	7	7
<b>Stand per 31 december 2010</b>		11.938	-	-	519.137	531.075	2.477	533.552



# toelichting op de geconsolideerde jaarrekening

## inhoudsopgave

pag.	toelichting	pag.	toelichting
50	1. Grondslagen voor consolidatie, balanswaardering en resultaatbepaling	75	20. Geldmiddelen
60	2. Gesegmenteerde informatie	75	21. Activa en passiva aangehouden voor verkoop
62	3. Overname van ondernemingen	76	22. Eigen vermogen
64	4. Opbrengsten	77	23. Dividend
64	5. Overige bedrijfsopbrengsten	77	24. Winst per aandeel
64	6. Grond- en hulpstoffen	78	25. Rentedragende leningen en overige financieringsverplichtingen
64	7. Personeelskosten	79	26. Personeelsbeloningen
65	8. Afschrijving, amortisatie en bijzondere waardeverminderingen	82	27. Reorganisatievoorziening
65	9. Overige bedrijfskosten	83	28. Latente belastingvorderingen en -verplichtingen
65	10. Financiële baten en lasten	84	29. Handelsschulden en overige verplichtingen
66	11. Vennootschapsbelasting	85	30. Financieel risicobeheer
67	12. Belastingvorderingen en -verplichtingen	87	31. Niet uit de balans blijvende verplichtingen
67	13. Beëindigde bedrijfsactiviteiten	88	32. Investeringsverplichtingen
69	14. Immateriële activa	88	33. Voorwaardelijke verplichtingen
71	15. Materiële vaste activa	88	34. Verbonden partijen
72	16. Investerings in geassocieerde deelnemingen	89	35. Belangen in joint ventures
74	17. Overige vorderingen	89	36. Gebeurtenissen na balansdatum
74	18. Voorraden		
75	19. Handels- en overige vorderingen		

## 1. grondslagen voor consolidatie, balanswaardering en resultaatbepaling

### belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving

Telegraaf Media Groep N.V. (de Vennootschap) is gevestigd in Amsterdam, Nederland en houdt zich voornamelijk bezig met het uitgeven van gedrukte media en exploitatie van en deelname in digitale media, radio en televisie. De aandelen van de Vennootschap zijn genoteerd aan NYSE EuroNext te Amsterdam.

De geconsolideerde jaarrekening van de Vennootschap over het boekjaar 2010 omvat de vennootschap, haar dochterondernemingen (samen TMG), entiteiten waarover gezamenlijk de zeggenschap wordt uitgeoefend en het belang van TMG in geassocieerde deelnemingen.

Deze jaarrekening is opgesteld door de Raad van Bestuur en gezamenlijk met de Raad van Commissarissen ondertekend op 10 maart 2011.

### overeenstemmingsverklaring

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de door de International Accounting Standards Board (IASB) vastgestelde en door de Europese Commissie goedgekeurde International Financial Reporting Standards (IFRS) en de interpretaties daarvan door de IASB.

### gehanteerde grondslagen bij de opstelling van de jaarrekening

De jaarrekening wordt gepresenteerd in euro's, afgerond op het dichtstbijzijnde duizendtal.

Voor verkoop aangehouden vaste activa en groepen activa die worden afgestoten, worden gewaardeerd op de laagste van de boekwaarde en de reële waarde minus verkoopkosten. Ten aanzien van het vennootschappelijke overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten van TMG is gebruik gemaakt van de vrijstelling ex. Artikel 402 Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek.

### veranderingen in grondslagen

De hierna uiteengezette grondslagen voor financiële verslaggeving zijn consistent toegepast voor de gepresenteerde perioden 2010 en 2009. Uitzondering geldt voor de volgende verandering als gevolg van wijzigingen in de IFRS regelgeving:

#### bedrijfscombinaties

Met ingang van 1 januari 2010 is IFRS 3 'Bedrijfscombinaties' (revised) van toepassing. De wijzigingen hebben gevolgen voor de waardering van minderheidsbelangen, verantwoordten van transactiekosten (direct ten laste van het resultaat), waardering

en verwerking na overname van een voorwaardelijke verplichting en overname in stappen (step acquisition). De veranderingen zullen gevolgen hebben voor de bepaling van goodwill en de gerapporteerde resultaten in een periode dat een acquisitie zich voordoet en toekomstig gerapporteerde resultaten.

De verandering in regelgeving wordt prospectief toegepast en heeft geen materiële gevolgen voor de financiële positie.

In 2010 heeft TMG Hyves voor 100% geacquireerd. De stelselwijziging bedrijfscombinaties heeft naar aanleiding van deze acquisitie geen significante gevolgen voor de financiële positie. Meer toelichting op de overname wordt gegeven in noot 3.

#### geconsolideerde en vennootschappelijke jaarrekening

Met ingang van 1 januari 2010 is IAS 27 'Geconsolideerde en vennootschappelijke jaarrekening' (amended) van toepassing. De wijziging in IAS 27 heeft onder meer gevolgen bij wijzigingen in de kapitaalbelangen in een deelneming, zonder verlies van overheersende zeggenschap, welke worden verantwoord als transactie met aandeelhouders binnen het eigen vermogen. Dergelijke transacties leiden niet meer tot veranderingen in goodwill of resultaat.

De veranderingen in regelgeving wordt prospectief toegepast en heeft geen materiële gevolgen voor de financiële positie van TMG.

#### veranderingen in de presentatie

De beëindigde bedrijfsactiviteiten in 2009 zijn van invloed op de financiële positie van TMG. Presentatie van het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten is primair gebaseerd op voortgezette bedrijfsactiviteiten. De presentatie in het geconsolideerd overzicht van de financiële positie, geconsolideerd overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten en bepaalde toelichtingen zijn in 2010 gewijzigd om additionele en relevante informatie te verstrekken. Bepaalde vergelijkende cijfers zijn aangepast aan de huidige presentatie. De wijzigingen zijn niet significant.

#### schattingen en oordeelsvorming door de leiding

De opstelling van de jaarrekening vereist dat de leiding oordelen vormt, schattingen en veronderstellingen maakt die van invloed zijn op de toepassing van grondslagen en de baten en lasten. De schattingen en hiermee verbonden veronderstellingen zijn gebaseerd op ervaringen uit het verleden en verschillende andere factoren die gegeven de omstandigheden als redelijk worden beschouwd. De uitkomsten hiervan vormen de basis voor het oordeel over de boekwaarde van activa en verplichtingen die niet op een eenvoudige andere wijze uit andere bronnen blijkt.

De schattingen en onderliggende veronderstellingen worden periodiek beoordeeld. Herzieningen van schattingen worden opgenomen in de periode waarin de schatting wordt herzien, indien de herziening alleen voor die periode gevolgen heeft. Indien de herziening gevolgen heeft voor zowel de verslagperiode als de toekomstige perioden, wordt die schatting herzien in de periode van herziening en toekomstige perioden.

De belangrijkste posten waar schattingen een invloed van materiële betekenis op kunnen hebben zijn:

- immateriële activa (gebruiksduur en toetsing bijzondere waardeverminderingen - zie verder toelichting 14)
- materiële vaste activa (gebruiksduur - zie verder toelichting 15)
- geassocieerde deelnemingen (toetsing bijzondere waardevermindering en terugneming daarvan - zie verder toelichting 16)
- handelsvorderingen (toetsing bijzondere waardeverminderingen - zie verder toelichting 19)
- personeelsbeloningen (disconteringsvoet en aangroei van verplichtingen - zie verder toelichting 26)
- reorganisatievoorziening (hoogte afvloeiingsbedragen en wijze van afvloeien - zie verder toelichting 27)
- belastingen (tarief en looptijd belastinglatentie - zie verder toelichting 28).

Voor de gehanteerde veronderstellingen en uitgangspunten bij het opstellen van de jaarrekening wordt bij de betreffende post verwezen naar de toelichting.

#### grondslagen voor consolidatie

In de consolidatie worden de financiële gegevens van de moedermaatschappij TMG, haar dochterondernemingen en joint ventures verwerkt. De consolidatie geschiedt met toepassing van de grondslagen voor waardering en resultaatbepaling van de moedermaatschappij.

#### dochterondernemingen

Dochterondernemingen zijn die entiteiten waarover de Venootschap zeggenschap heeft. Er is sprake van zeggenschap indien de venootschap de mogelijkheid heeft om, direct of indirect, het financiële en operationele beleid van een entiteit te bepalen teneinde voordelen te verkrijgen uit de activiteiten van de entiteit. Bij de beoordeling of er sprake is van zeggenschap wordt rekening gehouden met potentiële stemrechten die op dat moment uitoefenbaar of converteerbaar zijn. De jaarrekeningen van dochterondernemingen zijn in de geconsolideerde jaarrekening opgenomen vanaf de datum waarop voor het eerst sprake is van zeggenschap, tot aan het moment waarop deze eindigt.

#### joint ventures

Joint ventures zijn die entiteiten waarover TMG gezamenlijke zeggenschap heeft, waarbij deze zeggenschap in een overeen-

komst is vastgelegd en waarin strategische beslissingen met unanieme instemming worden genomen. De geconsolideerde jaarrekening omvat het evenredige aandeel van TMG in de activa, verplichtingen, opbrengsten en kosten van de entiteit waarbij de posten regel voor regel met posten van soortgelijke aard worden gecombineerd, vanaf de datum waarop voor het eerst gezamenlijke zeggenschap wordt uitgeoefend tot aan de datum waarop deze eindigt.

#### geassocieerde deelnemingen

Geassocieerde deelnemingen zijn die entiteiten waarin TMG invloed van betekenis heeft op het financiële en operationele beleid, maar waarover zij geen zeggenschap heeft. Dochterondernemingen en joint ventures zijn geen geassocieerde deelnemingen. De geconsolideerde jaarrekening omvat het aandeel van TMG in het totaal-resultaat van geassocieerde deelnemingen volgens de 'equity'-methode, vanaf de datum waarop TMG voor het eerst invloed van betekenis heeft, tot aan de datum waarop deze eindigt.

De goodwill, geïdentificeerd bij acquisitie, is opgenomen in de boekwaarde van de investering minus eventuele cumulatieve bijzondere waardeverminderingen. In de geconsolideerde jaarrekening is het TMG aandeel opgenomen in opbrengsten, kosten en eigen vermogensmutaties van investeringen, na aanpassingen om de waarderingsgrondslagen in lijn te brengen met die van TMG. Een bijzondere waardevermindering wordt onmiddellijk in het resultaat verantwoord. Wanneer het aandeel van TMG in de verliezen groter is dan de waarde van het belang in een geassocieerde deelneming, wordt de boekwaarde van de entiteit in het overzicht van de financiële positie van TMG afgeboekt tot nihil en worden verdere verliezen niet meer in aanmerking genomen behalve voor zover TMG een in rechte afdwingbare of feitelijke verplichting is aangegaan of betalingen heeft verricht namens een geassocieerde deelneming.

#### eliminatie van transacties bij consolidatie

Intragroepssaldi en eventuele niet-gerealiseerde winsten en verliezen op transacties binnen TMG of baten en lasten uit dergelijke transacties worden bij de opstelling van de geconsolideerde jaarrekening geëlimineerd.

Niet-gerealiseerde winsten uit hoofde van transacties met geassocieerde deelnemingen en entiteiten waarover gezamenlijk de zeggenschap wordt uitgeoefend, worden geëlimineerd naar rato van het belang dat TMG in de entiteit heeft.

Niet-gerealiseerde verliezen worden op dezelfde wijze geëlimineerd als niet-gerealiseerde winsten, maar slechts voor zover er geen aanwijzing is voor een bijzondere waardevermindering. Het resultaat van de verworven of afgestoten dochterondernemingen gedurende het boekjaar is opgenomen in het geconsolideerd overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde

resultaten vanaf c.q. tot de datum van aandelenoverdracht. Indien noodzakelijk zijn aanpassingen gemaakt aan de cijfers van dochterondernemingen om de waarderingsgrondslagen in overeenstemming te brengen met die van TMG.

### vreemde valuta

#### transacties in vreemde valuta

Transacties luidend in vreemde valuta worden in euro's omgerekend tegen de geldende wisselkoers per transactiedatum. In vreemde valuta luidende monetaire activa en verplichtingen worden per balansdatum in euro's omgerekend tegen de op die datum geldende wisselkoers.

De bij omrekening optredende valutakoersverschillen worden in het geconsolideerd overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten opgenomen. Niet-monetaire activa en verplichtingen die in een vreemde valuta luiden en op basis van historische kosten worden gewaardeerd, worden omgerekend tegen de wisselkoers per transactiedatum.

Niet-monetaire activa en verplichtingen in vreemde valuta's die tegen reële waarde worden opgenomen, worden in euro's omgerekend tegen de wisselkoers die golden op de data waarop de reële waarden werden bepaald.

#### activa en verplichtingen van buitenlandse activiteiten

De activa en verplichtingen van buitenlandse activiteiten, met inbegrip van goodwill en bij consolidatie ontstane reële waardecorrecties, worden in euro's omgerekend tegen de geldende koers per balansdatum. De opbrengsten en kosten van deze buitenlandse activiteiten, worden in euro's omgerekend tegen de koers op transactiedatum. Koersverschillen worden direct in een afzonderlijke component van het eigen vermogen opgenomen. Valutakoerswinsten en -verliezen die voortvloeien uit een monetaire post die is te ontvangen van of te betalen aan een buitenlandse activiteit, waarvan de afhandeling in de voorzienbare toekomst niet gepland noch waarschijnlijk is, worden beschouwd als onderdeel van een netto-investering in een buitenlandse activiteit en worden rechtstreeks verwerkt in de reserve koersverschillen binnen het eigen vermogen. In de reserve koersverschillen opgenomen bedragen worden bij afstoting overgeboekt naar het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten.

### immateriële activa

#### goodwill

Goodwill betreft een bedrag dat voortvloeit uit de overname van dochterondernemingen, geassocieerde deelnemingen en joint ventures.

Met betrekking tot bedrijfsovernames komt goodwill overeen met het verschil tussen de kostprijs van de overname en de netto

reële waarde van de overgenomen identificeerbare activa, verplichtingen en voorwaardelijke verplichtingen.

Goodwill wordt gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met cumulatieve bijzondere waardeverminderingen. Goodwill wordt toegerekend aan kasstroomgenererende eenheden en wordt niet geamortiseerd. In plaats daarvan wordt jaarlijks getoetst of er sprake is van een bijzondere waardevermindering (zie grondslag bijzondere waardeverminderingen). Voor geassocieerde deelnemingen wordt de boekwaarde van goodwill opgenomen in de boekwaarde van de investering in de geassocieerde deelneming.

Bij afstoting van een belang in een dochteronderneming, joint venture of geassocieerde deelneming wordt de hiermee samenhangende goodwill meegenomen in de bepaling van de boekwinst of -verlies. Negatieve goodwill die bij een overname ontstaat, wordt direct als bate in het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten opgenomen.

Acquisities van minderheidsbelangen worden verwerkt als een transactie tussen aandeelhouders binnen het eigen vermogen, waardoor op een dergelijke transactie geen goodwill wordt verantwoord.

#### overige immateriële activa

Overige immateriële activa betreffen licentierechten, (in eigen beheer ontwikkelde) informatiesystemen voor eigen gebruik en tijdelijke merk- en uitgavenrechten. De overige door TMG verworven immateriële activa worden gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met cumulatieve amortisatie en bijzondere waardeverminderingen (zie grondslag bijzondere waardeverminderingen).

Uitgaven voor ontwikkelingsactiviteiten, waarbij de onderzoeksresultaten worden aangewend voor een plan of ontwerp voor de productie van nieuwe of wezenlijk verbeterde producten en processen, worden geactiveerd indien het product of proces technisch en commercieel haalbaar is, afzonderlijk identificeerbaar is, de kosten betrouwbaar kunnen worden vastgesteld en TMG over voldoende middelen beschikt om de ontwikkeling te voltooien.

De geactiveerde uitgaven omvatten de materiaalkosten, directe arbeidskosten en het direct toerekenbare deel van de indirecte kosten. Voor het geactiveerde deel dat betrekking heeft op interne uren wordt een wettelijke reserve gevormd.

De overige ontwikkelingskosten worden als last in het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten opgenomen wanneer zij worden gemaakt. De geactiveerde ontwikkelingskosten worden gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met cumulatieve amortisatie en bijzondere waardeverminderingen.

#### uitgaven na eerste opname

Uitgaven na eerste opname voor geactiveerde immateriële activa worden als last in het overzicht van gerealiseerde en

niet-gerealiseerde resultaten verwerkt, tenzij door de uitgave de toekomstige economische voordelen toenemen die zijn besloten in het specifieke actief waarop zij betrekking hebben. In dat geval worden de kosten geactiveerd voor zover de economische voordelen hierdoor toenemen.

#### financieringskosten

De financieringskosten, welke direct toe te rekenen zijn aan een acquisitie of een specifiek zelfontwikkeld actief, worden geactiveerd.

#### amortisatie

De amortisatie geschiedt lineair ten laste van het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten op basis van de geschatte gebruiksduur van de immateriële activa, tenzij deze gebruiksduur onbepaald is. De amortisatie van de overige immateriële activa start zodra de activa gebruiksklaar zijn.

De geschatte gebruiksduur luidt als volgt:

- merknamen en uitgavenrechten 5 - 50 jaar
- licenties 5 jaar
- software 3 - 5 jaar

De afschrijvingsmethode en geschatte gebruiksduur worden jaarlijks beoordeeld.

#### lease

Leaseovereenkomsten waarbij TMG overwegend alle aan het eigendom verbonden risico's en voordelen op zich neemt, worden geclassificeerd als financiële leases. Bij de eerste opname wordt het geleasede actief gewaardeerd op de laagste van de reële waarde en de contante waarde van de minimale leasebetalingen. Na eerste opname geschiedt de verwerking in overeenstemming met de van toepassing zijnde grondslag. Overige leases betreffen operationele leaseovereenkomsten waarvan de geleasede activa niet in het overzicht van de financiële positie van TMG wordt opgenomen.

#### materiële vaste activa

##### activa in eigendom

Materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen (zie grondslag bijzondere waardeverminderingen). Vaste activa in uitvoering worden gewaardeerd tegen kostprijs van nieuwbouw, machines en installaties.

##### uitgaven na eerste opname

TMG neemt in de boekwaarde van een materieel vast actief de kostprijs op van de vervanging van een deel van dat actief wanneer die kosten worden gemaakt, indien het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen met betrekking tot het

actief aan TMG zullen toekomen en de kostprijs van het actief betrouwbaar kan worden bepaald. Alle andere kosten worden als last in het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten opgenomen wanneer zij worden gemaakt.

#### financieringskosten

De financieringskosten, welke direct toe te rekenen zijn aan een acquisitie of een specifiek zelfontwikkeld actief, worden geactiveerd.

#### afschrijving

Afschrijvingen worden ten laste van het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten gebracht volgens de lineaire methode op basis van de geschatte gebruiksduur van ieder onderdeel van een materieel vast actief. Op terreinen wordt niet afgeschreven.

De geschatte gebruiksduur luidt als volgt:

- bedrijfsgebouwen 20 - 25 jaar
- machines en installaties 5 - 10 jaar
- andere vaste bedrijfsmiddelen 3 - 5 jaar

De afschrijvingsmethode, geschatte gebruiksduur en restwaarde worden jaarlijks beoordeeld.

#### overige vorderingen

De overige vorderingen bestaan uit vooruitbetaalde operationele lease en langlopende vorderingen. De deelnemingen, waarin TMG geen invloed van betekenis heeft op financiële en operationele beleid, zijn gewaardeerd tegen reële waarde c.q. kostprijs. Vooruitbetaalde operationele lease omvat de afgekochte erfpachtcanon van de terreinen op de campus in Amsterdam. Deze wordt overeenkomstig de looptijd van de desbetreffende erfpachtcontracten lineair afgeschreven. Langlopende vorderingen worden bij de eerste opname verwerkt tegen reële waarde verminderd met toerekenbare transactiekosten. Vervolgens worden ze gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, waarbij een verschil tussen de kostprijs en het aflossingsbedrag op basis van de effectieve-rentemethode in het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten wordt opgenomen over de looptijd van de vorderingen.

#### voorraden

De voorraden worden opgenomen tegen kostprijs, of netto-opbrengstwaarde indien deze lager is. De netto-opbrengstwaarde is de geschatte verkoopprijs in het kader van de normale bedrijfsvoering, verminderd met de geschatte kosten van voltooiing en de verkoopkosten. De waardering van de voorraden is gebaseerd op het 'eerst in, eerst uit'-beginsel (fifo) en omvat de uitgaven gedaan bij verwerving van de voorraden en het naar de bestaande locatie en in de bestaande toestand brengen daarvan.

## effecten

### beleggingen in schuldbewijzen en aandelen

Voor handelsdoeleinden aangehouden financiële instrumenten worden geclassificeerd als vlottende activa en gewaardeerd tegen reële waarde, waarbij de daaruit voortvloeiende winsten of verliezen worden opgenomen in het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten.

Wanneer TMG de uitdrukkelijke bedoeling heeft om financiële instrumenten tot het einde van de looptijd aan te houden, worden deze gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs verminderd met bijzondere waardeverminderingen.

Andere door TMG aangehouden financiële instrumenten worden geclassificeerd als voor verkoop beschikbaar, en worden gewaardeerd tegen reële waarde, waarbij de daaruit voortvloeiende winsten of verliezen rechtstreeks in het eigen vermogen worden verwerkt, behoudens bijzondere waardeverminderingen en, in geval van monetaire posten zoals schuldbewijzen, valutakoersverschillen. Wanneer deze beleggingen niet langer in het overzicht van de financiële positie worden opgenomen, wordt de cumulatieve winst of het verlies rechtstreeks in het eigen vermogen verwerkt en opgenomen in het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten. Voor zover zij rentedragende beleggingen betreffen, wordt de rente op basis van de effectieve-rentemethode in het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten opgenomen.

De reële waarde van de financiële instrumenten geclassificeerd als aangehouden voor handelsdoeleinden en beschikbaar voor verkoop is de genoteerde biedprijs per balansdatum. Financiële instrumenten geclassificeerd als aangehouden voor handelsdoeleinden of als beschikbaar voor verkoop, worden door TMG in het overzicht van de financiële positie opgenomen respectievelijk niet langer in het overzicht van de financiële positie opgenomen op het moment dat de verplichting tot aankoop respectievelijk verkoop van de beleggingen wordt aangegaan. Tot einde looptijd aangehouden beleggingen worden in het overzicht van de financiële positie opgenomen respectievelijk niet langer in het overzicht van de financiële positie opgenomen op het moment dat zij aan, respectievelijk door, TMG worden overgedragen.

### financiële instrumenten

TMG maakt geen gebruik van afgeleide financiële instrumenten om renterisico's af te dekken. In contracten besloten derivaten worden gescheiden van het basiscontract en apart verantwoord indien de economische kenmerken en risico's van het basiscontract en het daarin besloten derivaat niet nauw verwant zijn, indien een apart instrument met dezelfde voorwaarden als in het contract besloten derivaat aan de definitie van een derivaat zou

voldoen en het gecombineerde instrument niet wordt gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten.

Afgeleide financiële instrumenten worden bij de eerste opname gewaardeerd tegen reële waarde; toerekenbare transactiekosten worden als last in het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten opgenomen wanneer zij worden gemaakt. Na de eerste opname worden afgeleide financiële instrumenten tegen reële waarde gewaardeerd en eventuele wijzigingen in het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten verantwoord. Indien de bandbreedte van redelijke schattingen van de reële waarde van beleggingen, aanzienlijk is en de waarschijnlijkheid van de verschillende schattingen niet op een redelijke wijze kan worden geschat wordt het financieel instrument niet tegen reële waarde opgenomen maar tegen kostprijs verminderd met eventuele bijzondere waardevermindering. TMG past geen hedge accounting toe.

### handels- en overige vorderingen

Handels- en overige vorderingen worden gewaardeerd tegen kostprijs minus bijzondere waardeverminderingen.

### geldmiddelen

Geldmiddelen bestaan uit kas- en banksaldi en direct opeisbare deposito's.

### bijzondere waardeverminderingen

Van de activa van TMG wordt per iedere balansdatum opnieuw bezien of er aanwijzingen zijn voor bijzondere waardeverminderingen. Indien dergelijke aanwijzingen bestaan, wordt een schatting gemaakt van de realiseerbare waarde van het actief (zie aansluitend de grondslag berekening van de realiseerbare waarde).

Voor goodwill, activa met een onbepaalde gebruiksduur en immateriële activa die nog niet gebruiksklaar zijn wordt per iedere balansdatum de realiseerbare waarde geschat. Er wordt een bijzonder waardeverminderingverlies opgenomen wanneer de boekwaarde van een actief of de kasstroomgenererende eenheid waartoe het actief behoort, hoger is dan de realiseerbare waarde.

Bijzondere waardeverminderingen worden in het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten opgenomen. Bijzondere waardeverminderingen opgenomen met betrekking tot kasstroomgenererende eenheden worden eerst in mindering gebracht op de boekwaarde van eventueel aan kasstroomgenererende eenheden (of groepen van eenheden) toegerekende goodwill en vervolgens naar rato in mindering gebracht op de boekwaarde van de overige activa van de eenheid (of groep van eenheden).

Indien een daling van de reële waarde van een voor verkoop beschikbaar financieel actief rechtstreeks in het eigen vermogen is opgenomen en er objectieve aanwijzingen zijn dat het actief een bijzondere waardevermindering heeft ondergaan, wordt het cumulatieve verlies dat rechtstreeks in het eigen vermogen was verwerkt, opgenomen in het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten, ondanks het feit dat het financiële actief niet van het overzicht van de financiële positie is verwijderd.

Het cumulatieve verlies dat in het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten wordt opgenomen is het verschil tussen verkrijgingsprijs en de huidige reële waarde, verminderd met een eventueel bijzonder waardevermindering-verlies op dat financiële actief, dat eerder in het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten is opgenomen.

#### berekening van de realiseerbare waarde

De realiseerbare waarde van de beleggingen van TMG in tot einde looptijd aangehouden effecten en tegen geamortiseerde kostprijs gewaardeerde vorderingen wordt berekend als de contante waarde van de verwachte toekomstige kasstromen, verdisconteerd tegen de oorspronkelijke effectieve rente (de effectieve rente berekend bij eerste opname van deze financiële activa). Vorderingen met een korte resterende looptijd worden niet contant gemaakt.

Voor de overige activa en geassocieerde deelnemingen is de realiseerbare waarde gelijk aan de opbrengstwaarde, of de bedrijfswaarde indien deze hoger is. Bij het bepalen van de bedrijfswaarde wordt de contante waarde van de geschatte toekomstige kasstromen berekend met behulp van een disconteringsvoet vóór belasting die een afspiegeling is van zowel de actuele markttransacties van de tijdswaarde van geld als van de specifieke risico's met betrekking tot het actief. Voor een actief dat geen kasontvangsten genereert die in hoge mate onafhankelijk zijn van die van andere activa, wordt de realiseerbare waarde bepaald voor de kasstroomgenererende eenheid waartoe het actief behoort.

#### terugneming van bijzondere waardeverminderingen

Een bijzonder waardeverminderingverlies met betrekking tot een tot einde looptijd aangehouden effect of tegen geamortiseerde kostprijs gewaardeerde vordering wordt teruggenomen indien de stijging, na opname van dit verlies, van de realiseerbare waarde objectief in verband kan worden gebracht met een gebeurtenis die zich heeft voorgedaan nadat dit bijzondere waardeverminderingverlies werd opgenomen.

Met betrekking tot goodwill worden geen bijzondere waardeverminderingen teruggenomen. Bijzondere waardeverminderingen op een niet-beursgenoteerd eigenvermogensinstrument

(financieel instrument) dat niet tegen reële waarde wordt gewaardeerd, omdat de reële waarde niet betrouwbaar kan worden bepaald, worden niet teruggenomen. Voor andere activa wordt een bijzonder waardeverminderingverlies teruggenomen als de schattingen zijn veranderd aan de hand waarvan de realiseerbare waarde was bepaald. Een bijzonder waardeverminderingverlies wordt uitsluitend teruggenomen voor zover de boekwaarde van het actief niet hoger is dan de boekwaarde, na aftrek van afschrijvingen of amortisatie, die zou zijn bepaald als geen bijzonder waardeverminderingverlies was opgenomen.

#### aandelenkapitaal

De gewone aandelen van TMG worden aangemerkt als eigen vermogen van de Vennootschap.

#### minderheidsbelang

Minderheidsbelang is dat deel in het resultaat of activa van dochterondernemingen toerekenbaar aan het aandelenbelang van derden. Indien er zowel sprake is van een geschreven put- en calloptie op aandelen, dan worden deze aandelen meegeteld in het economische belang van TMG en niet geassocieerd als minderheidsbelang. Het resterende belang wordt dan als verplichting meegenomen, gebaseerd op een zo realistisch mogelijke schatting.

#### inkoop eigen aandelen

Bij inkoop van eigen aandelen dat als eigen vermogen in het overzicht van de financiële positie is verwerkt, wordt het bedrag van de betaalde vergoeding, met inbegrip van rechtstreeks toerekenbare kosten en na aftrek van eventuele fiscale effecten, opgenomen ten laste van het eigen vermogen. Ingekochte aandelen worden geassocieerd als reserve eigen aandelen en gepresenteerd als aftrekpost op het eigen vermogen. Wanneer ingekochte eigen aandelen vervolgens worden verkocht of opnieuw worden uitgegeven, wordt het ontvangen bedrag opgenomen ten gunste van het eigen vermogen en wordt het eventuele overschot of tekort op de transactie overgeheveld naar/van de reserve ingehouden winsten. Ingetrokken aandelen worden tegen nominale waarde in mindering gebracht op het aandelenkapitaal en het overschot of tekort wordt overgeheveld naar/van de reserve ingehouden winst.

#### opgenomen rentedragende leningen

Opgenomen rentedragende leningen worden bij de eerste opname verwerkt tegen reële waarde. Na de eerste opname worden rentedragende leningen gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, waarbij een verschil tussen de kostprijs en het aflossingsbedrag op basis van de effectieve-rentemethode in het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten wordt opgenomen over de looptijd van de leningen.

### op aandelen gebaseerde beloningen

Op aandelen gebaseerde beloningen worden gewaardeerd op de contante (verwachte) waarde van de aandelen die in het bezit zijn van het management op eerste moment van uitoefening. De reële waarde wordt bepaald per de toekenningsdatum en verdeeld over de periode tot aan het moment waarop het management onvoorwaardelijk het recht krijgt om de aandelen te verkopen. Het als last opgenomen bedrag wordt aangepast voor het aantal aandelen dat onvoorwaardelijk wordt. Indien er zowel sprake is van een geschreven put- en call optie op aandelen, dan worden deze aandelen meegeteld in het economisch belang van TMG. Tegelijkertijd wordt een verplichting aan de houder opgenomen. De waardering is de verdiscontering van de reële waarde van de aandelen op het moment van uitoefening van de opties. Indien sprake is van een schatting van reële waarde wordt deze verplichting jaarlijks beoordeeld.

### personeelsbeloningen

TMG heeft verschillende pensioenregelingen die in eigen beheer door Stichting Telegraafpensioenfonds 1959 worden uitgevoerd en gedeeltelijk zijn ondergebracht bij externe partijen, zoals bedrijfstakpensioenfonds en verzekeringsmaatschappijen.

#### a. toegezegd-pensioenregelingen

De nettoverplichting van TMG uit hoofde van toegezegdpensioenregelingen wordt voor iedere regeling afzonderlijk berekend door een schatting te maken van de pensioenaanspraken die werknemers hebben opgebouwd in ruil voor hun diensten in de verslagperiode en voorgaande perioden. Deze pensioenaanspraken worden berekend naar contante waarde. Eventuele niet opgenomen pensioenkosten van verstreken diensttijd en de reële waarde van de fondsbeleggingen wordt hierop in mindering gebracht. De disconteringsvoet is het rendement per balansdatum van ondernemingsobligaties met een waardering van de kredietwaardigheid van AAA waarvan de looptijd de termijn van de verplichtingen van TMG benadert. De berekening wordt uitgevoerd door een erkende actuaaris volgens de 'projected unit credit'-methode.

Met betrekking tot de actuariële winsten en verliezen die ontstaan bij het berekenen van de verplichting van TMG uit hoofde van een pensioenregeling, voor zover eventuele niet-opgenomen cumulatieve actuariële winsten of verliezen meer bedragen dan 10% van de contante waarde van de brutoverplichting uit hoofde van de toegezegd-pensioenregeling, dan wel 10% van de reële waarde van de fondsbeleggingen indien deze hoger is, wordt dat gedeelte in het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten opgenomen over de verwachte gemiddelde resterende diensttijd van de werknemers die aan de regeling deelnemen. Voor het overige wordt de actuariële winst of het actuariële verlies niet opgenomen.

Wanneer de berekening resulteert in een positief saldo voor TMG, wordt de opname van het actief beperkt tot een bedrag dat maximaal gelijk is aan het saldo van eventuele niet-opgenomen actuariële verliezen en pensioenkosten van verstreken diensttijd en de contante waarde van eventuele toekomstige terugstortingen door het fonds of lagere toekomstige pensioenpremies. Wanneer de pensioenaanspraken uit hoofde van een regeling worden gewijzigd, wordt het gedeelte van de verbeterde pensioenaanspraken dat betrekking heeft op de verstreken diensttijd van werknemers (past servicekosten) lineair als last in het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten opgenomen over de gemiddelde periode totdat de pensioenaanspraken onvoorwaardelijk worden. Voor zover de aanspraken onmiddellijk onvoorwaardelijk worden, wordt de last onmiddellijk in het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten opgenomen. Het uit de inperking of beëindiging van een toegezegd-pensioenregeling voortvloeiende resultaat wordt verwerkt zodra de inperking of beëindiging plaatsvindt. Het resultaat bestaat uit de mutatie in de contante waarde van de toegezegd-pensioenverplichtingen en de reële waarde van de fondsbeleggingen en eventuele voorheen nog niet verwerkte actuariële resultaten en past servicekosten. Van een inperking is sprake als een materiële vermindering plaatsvindt van het aantal medewerkers (o.a. door reorganisatie) dat onder de pensioenregeling valt of de inhoud van de regeling zodanig wijzigt dat in de toekomstige dienstjaren substantieel lagere aanspraken zullen worden toegekend.

#### b. toegezegde bijdrage regelingen

Verplichtingen in verband met bijdragen aan pensioenregeling op basis van toegezegde bijdragen worden als last in het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten opgenomen wanneer de bijdragen zijn verschuldigd.

Bedrijfstakpensioenfonds waarvan geen betrouwbare informatie kan worden verkregen, worden verwerkt als een toegezegde bijdrage regeling.

### voorzieningen

Een voorziening wordt in het overzicht van de financiële positie opgenomen wanneer TMG een in rechte afdwingbare of feitelijke verplichting heeft als gevolg van een gebeurtenis in het verleden en het waarschijnlijk is dat voor de afwikkeling van die verplichting een uitstroom van middelen nodig is en betrouwbaar kan worden geschat. Indien het effect daarvan materieel is, worden de voorzieningen bepaald door de verwachte toekomstige kasstromen contant te maken op basis van een disconteringsvoet vóór belasting die een afspiegeling is van de actuele markttransacties van de tijdswaarde van geld en, waar nodig, van de specifieke risico's met betrekking tot de verplichting.



#### reorganisatievoorziening

Reorganisatievoorzieningen worden opgenomen wanneer TMG en de OR een gedetailleerd en geformaliseerd reorganisatieplan hebben vastgesteld en een aanvang is gemaakt met de reorganisatie of deze publiekelijk bekend is gemaakt. Daarnaast heeft TMG niet meer de mogelijkheid om het reorganisatieplan in te trekken. Ontslagvergoedingen worden opgenomen als lasten indien TMG zich aantoonbaar heeft verplicht tot het beëindigen van het dienstverband van huidige werknemers c.q. functiecategorieën. Voor zover redelijkerwijs is in te schatten worden de ontslagvergoedingen die meer dan 12 maanden na balansdatum verschuldigd worden, verdisconteerd om de contante waarde te bepalen.

#### handelsschulden en overige verplichtingen

Handelsschulden en overige verplichtingen worden gewaardeerd tegen kostprijs.

#### bepaling reële waarde

Een aantal grondslagen en de informatieverschaffing van TMG vereisen de bepaling van de reële waarde van zowel financiële als niet-financiële activa en verplichtingen. Voor waarderings- en informatieverschaffingsdoeleinden is de reële waarde op basis van de volgende methoden bepaald. Nadere informatie over de uitgangspunten voor de bepaling van de reële waarde wordt vermeld bij de toelichting op het betreffende actief of verplichting.

#### materiële vaste activa

De reële waarde van materiële vaste activa die ten gevolge van een bedrijfscombinatie zijn opgenomen, is gebaseerd op marktwaarde. De marktwaarde van vastgoed is de geschatte waarde waarvoor een onroerende zaak op de waarderingsdatum kan worden verhandeld tussen een koper en een verkoper die ter zake goed geïnformeerd zijn in een transactie op zakelijke, objectieve grondslag waarin beide partijen zorgvuldig en zonder dwang hebben gehandeld. De marktwaarde van overige materiële vaste activa en inventaris is gebaseerd op de marktwaarde van soortgelijke items.

#### immateriële activa

De reële waarde van merk- en uitgavenrechten die als onderdeel van een bedrijfscombinatie zijn verworven, wordt bepaald aan de hand van de gediscoteerde geschatte royalty's die door het eigendom van het merk- en uitgavenrechten zijn vermeden. De reële waarde van andere immateriële activa is gebaseerd op de verwachte contante waarde van de kasstroom uit het gebruik en de uiteindelijke verkoop van activa.

#### handels- en overige vorderingen

De reële waarde van handels- en overige vorderingen wordt tegen contante waarde van de toekomstige kasstromen geschat, die op hun beurt worden gediscoteerd tegen markttrentre per verslagdatum.

#### derivaten

Voor de bepaling van de reële waarde van renteswaps worden opgaven van effectenmakelaars gehanteerd. Deze opgaven worden op redelijkheid gecontroleerd met behulp van technieken gebaseerd op contant gemaakte kasstromen op basis van de voorwaarden en de looptijden van het contract en met gebruikmaking van de markttrentre voor een vergelijkbaar instrument per waarderingsdatum.

#### op aandelen gebaseerde beloning

De reële waarde van op aandelen gebaseerde beloning is gebaseerd op de verwachte contante waarde van de kasstroom van de betreffende entiteit. Waarderingsfactoren zijn onder andere, de uitoefenprijs van het instrument, de verwachte kasstromen van de entiteit en de disconteringsvoet.

#### opbrengsten

De opbrengsten zijn exclusief omzetbelasting en na aftrek van eventuele kortingen. Opbrengsten uit de verkopen worden in het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten verwerkt wanneer de belangrijke risico's en voordelen van eigendom aan de koper zijn overgedragen. Opbrengsten uit hoofde van verleende diensten worden in het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten opgenomen naar rato van de in het boekjaar geleverde prestaties. Er worden geen opbrengsten opgenomen indien er belangrijke onzekerheden bestaan ter zake van het innen van de overeengekomen vergoeding, de hiermee verband houdende kosten of eventuele retouren en tevens wanneer er sprake is van aanhoudende management betrokkenheid bij de goederen.

#### bartertransacties

Indien advertentieruimte worden omgewisseld of geruild voor advertentieruimte die gelijksoortig is met betrekking tot aard en reële waarde en voor dezelfde doelgroep, wordt deze ruil niet beschouwd als een transactie die een opbrengst genereert. Indien hieraan niet wordt voldaan wordt de ruil beschouwd als een transactie die een opbrengst genereert. De omvang van de opbrengst wordt bepaald op de reële waarde van de ontvangen zaken of diensten, vermeerderd of verminderd met eventuele ontvangen of betaalde liquide middelen of activa die op zeer korte termijn liquide te maken zijn.

Indien de reële waarde van de ontvangen zaken of diensten niet betrouwbaar kan worden bepaald, wordt de opbrengst bepaald op de reële waarde van de geruilde zaken of diensten vermeerderd of verminderd met eventuele betaalde of ontvangen liquide middelen of activa die op zeer korte termijn liquide te maken zijn.

#### overheidssubsidies

Overheidssubsidies worden initieel in het overzicht van de financiële positie opgenomen als vooruitontvangen bedragen en worden als opbrengst verantwoord zodra er redelijke zekerheid bestaat dat zij zullen worden ontvangen en dat TMG zal voldoen aan de daaraan verbonden voorwaarden. Subsidies ter compensatie van door TMG gemaakte kosten worden systematisch als opbrengsten in het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten opgenomen in dezelfde periode waarin deze kosten worden gemaakt.

#### lasten

##### leasebetalingen

Leasebetalingen uit hoofde van operationele leasing worden lineair over de leaseperiode in het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten opgenomen. Vergoedingen die zijn ontvangen als stimulering voor het sluiten van leaseovereenkomsten worden in het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten verwerkt als integraal deel van de totale leasekosten.

De minimale leasebetalingen uit hoofde van financiële lease worden deels als financieringskosten opgenomen en deels als aflossing van de uitstaande verplichting. De financieringskosten worden zodanig aan iedere periode van de totale leasetermijn toegerekend dat dit resulteert in een constante periodieke rentevoet over het resterende saldo van de verplichting. Voorwaardelijke leasebetalingen worden verwerkt door herziening van de minimale leasebetalingen over de resterende leasetermijn zodra de aanpassing van een leaseovereenkomst wordt bevestigd.

##### financiële baten en lasten

Het resultaat geassocieerde deelnemingen omvat het aandeel van TMG in het totaalresultaat van de geassocieerde deelneming over de periode waarin TMG invloed van betekenis heeft. Resultaat op verkoop van het belang van de geassocieerde deelneming wordt opgenomen op het moment dat de transactie is geëffectueerd.

Onder financiële baten en lasten zijn tevens opgenomen (terugnemingen van) bijzondere waardeverminderingen van geassocieerde deelnemingen en financiële instrumenten (zie verder grondslag bijzondere waardevermindering).

Financiële baten en lasten omvatten de rentelasten op opgenomen gelden berekend met behulp van de effectieve rentemethode, rentebaten op belegde middelen, resultaten op afdekkingsinstrumenten, dividendopbrengsten en valutakoerswinsten en verliezen.

Rentebaten en rentelasten worden in het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten opgenomen volgens de effectieve rentemethode. Dividendopbrengsten worden in het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten opgenomen op het moment dat dividend gedeclareerd wordt. Valutakoerswinsten en verliezen worden gerapporteerd op gesaldeerde basis. Financieringskosten die niet direct toerekenbaar zijn aan een acquisitie worden in het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten opgenomen volgens de effectieve rentemethode.

##### belasting naar de winst

De belasting naar de winst of het verlies over het boekjaar omvat de over de verslagperiode verschuldigde en verrekenbare vennootschapsbelasting en latente belastingen. De vennootschapsbelasting wordt in het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten opgenomen, behoudens voor zover deze betrekking heeft op posten die rechtstreeks in het eigen vermogen worden opgenomen, in welk geval de belasting in het eigen vermogen wordt verwerkt.

De over het boekjaar verschuldigde en verrekenbare belasting is de naar verwachting te betalen belasting over de belastbare winst over het boekjaar, berekend aan de hand van belastingtarieven die zijn vastgesteld op balansdatum en correcties op de over voorgaande jaren verschuldigde belasting.

De voorziening voor latente belastingverplichtingen wordt gevormd op basis van de balansmethode, waarbij een voorziening wordt getroffen voor tijdelijke verschillen tussen de boekwaarde van activa en verplichtingen ten behoeve van de financiële verslaggeving en de fiscale boekwaarde van die posten. Voor de volgende tijdelijke verschillen wordt geen voorziening getroffen: fiscaal niet aftrekbare goodwill, de eerste opname van activa of verplichtingen die noch de commerciële noch de fiscale winst beïnvloeden, en verschillen die verband houden met investeringen in dochterondernemingen voor zover zij in de voorzienbare toekomst waarschijnlijk niet zullen worden afgewikkeld. Het bedrag van de voorziening voor latente belastingverplichtingen is gebaseerd op de wijze waarop de boekwaarde van de activa en verplichtingen naar verwachting zal worden gerealiseerd of afgewikkeld, waarbij gebruik wordt gemaakt van de belastingtarieven die zijn vastgesteld op balansdatum, dan wel waartoe reeds op balansdatum besloten is. Er wordt uitsluitend een latente belastingvordering opgenomen voor zover het waarschijnlijk is dat er in de toekomst belastbare winsten beschikbaar zullen zijn die voor de realisatie van de actiefpost kunnen worden aangewend. Het bedrag van de latente belastingvorderingen wordt ver-

laagd voor zover het niet langer waarschijnlijk is dat het daarmee samenhangende belastingvoordeel zal worden gerealiseerd.

De latente belastingvorderingen en verplichtingen worden gesaldeerd indien er wettelijk recht is om de verschuldigde c.q. verrekenbare belasting te verrekenen. De vennootschapsbelasting wordt geheven door dezelfde belastingdienst en TMG de intentie heeft om de bedragen met elkaar te salderen.

#### **gesegmenteerde informatie**

Een bedrijfssegment is een duidelijk te onderscheiden onderdeel van TMG dat goederen levert of diensten verleent, of dat die goederen levert of diensten verleent met andere onderdelen binnen TMG. Alle resultaten en prestaties van de bedrijfssegmenten worden periodiek door de Raad van Bestuur beoordeeld, om besluiten te nemen over inzet van middelen.

#### **activa aangehouden voor verkoop en beëindigde bedrijfsactiviteiten**

Activa en groepen activa die worden afgestoten of aangehouden voor verkoop worden gewaardeerd op de laagste van de boekwaarde en de reële waarde minus verkoopkosten.

Bijzondere waardeverminderingen bij activa aangehouden voor verkoop worden in het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten opgenomen, zelfs indien er sprake is van een herwaardering. Hetzelfde geldt voor winsten en verliezen bij latere herwaardering.

Een beëindigde bedrijfsactiviteit is een onderdeel van de activiteiten van TMG dat een afzonderlijke belangrijke bedrijfsactiviteit of een afzonderlijk belangrijk geografisch bedrijfsgebied vertegenwoordigt, of is een dochteronderneming die uitsluitend is overgenomen met de bedoeling te worden doorverkocht.

Classificatie als beëindigde bedrijfsactiviteit geschiedt bij afstoting of, indien dit eerder is, wanneer de bedrijfsactiviteit voldoet aan de criteria voor classificatie als aangehouden voor verkoop. Een groep af te stoten activa die wordt opgeheven, kan hier ook aan voldoen.

#### **kasstroomoverzicht**

Het geconsolideerde kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode, waarbij onderscheid wordt gemaakt tussen de operationele-, investerings- en financieringsactiviteiten. In de kasstroom uit bedrijfsactiviteiten wordt het resultaat voor belastingen gecorrigeerd voor de posten in het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten en mutaties in balansposten, die geen effect hebben op de kasstroom in het verslagjaar.

#### **nog niet toegepaste IFRS standaarden en interpretaties**

Een aantal nieuwe standaarden, wijzigingen op standaarden en interpretaties is in 2010 nog niet van kracht en is derhalve niet toegepast op deze geconsolideerde jaarrekening. Onderstaande IFRS standaarden en interpretaties zijn geldig met ingang van 1 januari 2011 (tenzij anders vermeld) en worden alsdan toegepast door TMG.

- IAS 24 (revised 2009) Related Party Disclosures (1 januari 2011)
- IAS 37 amendment - Liabilities
- IFRS 2 amendment - Group-settled Share Based Payment Transactions
- IFRIC 14 amendment - The limit on a Defined Benefit assets, Minimum Funding Requirements and their Interaction (1 januari 2011).

Naar verwachting zal de toepassing van deze standaarden, wijzigingen op standaarden en IFRIC interpretaties geen materiële gevolgen hebben voor de jaarrekening van TMG.

## 2. gesegmenteerde informatie

Bedragen in duizenden euro's	Telegraaf Media Nederland		Sky Radio Group	
	2010	2009	2010	2009
Opbrengsten transacties derden	479.553	496.029	39.638	41.662
Idem met andere segmenten	10	52	100	91
<b>Opbrengsten</b>	<b>479.563</b>	<b>496.081</b>	<b>39.738</b>	<b>41.753</b>
Resultaat van het segment vóór amortisatie	59.404	44.249	17.374	16.602
Amortisatie en bijzondere waardevermindingsverliezen	6.759	15.018	23.955	24.439
<b>Bedrijfsresultaat</b>	<b>52.645</b>	<b>29.231</b>	<b>-6.581</b>	<b>-7.837</b>
Resultaat geassocieerde deelnemingen	-23	-433	-32	-
Financiële baten	128	119	17	26
Financiële lasten	-674	-342	-667	-1.175
Vennootschapsbelasting	-11.708	-7.529	2.663	2.602
<b>Nettoresultaat uit voortgezette bedrijfsactiviteiten</b>	<b>40.368</b>	<b>21.046</b>	<b>-4.600</b>	<b>-6.384</b>
Nettoresultaat uit beëindigde bedrijfsactiviteiten, na belasting	-	3.697	-	-
<b>Nettoresultaat</b>	<b>40.368</b>	<b>24.743</b>	<b>-4.600</b>	<b>-6.384</b>
Activa van het segment	187.755	202.941	162.713	189.010
Investeringen in geassocieerde deelnemingen	154	51	-	-
<b>Totaal activa per 31 december</b>	<b>187.909</b>	<b>202.992</b>	<b>162.713</b>	<b>189.010</b>
Verplichtingen van het segment	143.528	142.914	32.609	48.935
<b>Totaal verplichtingen per 31 december</b>	<b>143.528</b>	<b>142.914</b>	<b>32.609</b>	<b>48.935</b>
Investeringen van het segment	3.753	8.032	120	167
<b>Totaal investeringen</b>	<b>3.753</b>	<b>8.032</b>	<b>120</b>	<b>167</b>
<b>Totaal afschrijvingen en amortisatie</b>	<b>8.705</b>	<b>9.293</b>	<b>24.450</b>	<b>24.766</b>
Reorganisatiekosten	1.097	58	-119	413
Bijzondere waardevermindingsverliezen op immateriële activa	-	7.614	-	318
<b>Overige materiële niet-geldelijke posten</b>	<b>1.097</b>	<b>7.672</b>	<b>-119</b>	<b>731</b>
<b>Gemiddeld aantal fte</b>	<b>1.771</b>	<b>1.929</b>	<b>106</b>	<b>113</b>

### bedrijfssegmenten

TMG is opgebouwd uit de volgende hoofdbedrijfssegmenten:

- **Telegraaf Media Nederland:** Het uitgeven van landelijke en regionale dagbladen, tijdschriften en huis-aan-huisbladen, internetactiviteiten en het organiseren van beurzen.
- **Sky Radio Group:** De exploitatie van diverse radiostations in Nederland.
- **Keesing Media Group:** Het uitgeven van puzzelbladen en exploitatie van (digitale) games.
- **Overige activiteiten:** Overige activiteiten omvatten onder meer het drukken en verspreiden van kranten, het leveren van kantoorruimte en bijbehorende faciliteiten, leveren van (interne) ICT-diensten, mobiele telefoondiensten en de exploitatie van een social media platform.
- **Hoofdkantoor/ eliminaties**

Keesing Media Group		Overige activiteiten		Hoofdkantoor / Eliminaties		Totaal	
2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009
<b>47.501</b>	48.541	<b>25.605</b>	25.608	-	-	<b>592.297</b>	611.840
<b>49</b>	76	<b>179.276</b>	213.885	<b>-179.435</b>	-214.104	-	-
<b>47.550</b>	48.617	<b>204.881</b>	239.493	<b>-179.435</b>	-214.104	<b>592.297</b>	611.840
<b>11.123</b>	11.478	<b>-9.112</b>	-10.903	<b>-18.697</b>	-18.103	<b>60.092</b>	43.323
<b>4.288</b>	4.159	<b>2.355</b>	1.836	<b>293</b>	741	<b>37.650</b>	46.193
<b>6.835</b>	7.319	<b>-11.467</b>	-12.739	<b>-18.990</b>	-18.844	<b>22.442</b>	-2.870
<b>1.747</b>	-	<b>858</b>	-	<b>62.528</b>	64.260	<b>65.078</b>	63.827
<b>801</b>	98	<b>40</b>	110	<b>312</b>	360	<b>1.298</b>	713
<b>-48</b>	-585	<b>-123</b>	-1	<b>-186</b>	301	<b>-1.698</b>	-1.802
<b>-2.323</b>	-1.148	<b>3.202</b>	3.710	<b>2.007</b>	1.458	<b>-6.159</b>	-907
<b>7.012</b>	5.684	<b>-7.490</b>	-8.920	<b>45.671</b>	47.535	<b>80.961</b>	58.961
-	300	-	-	-	6.368	-	10.365
<b>7.012</b>	5.984	<b>-7.490</b>	-8.920	<b>45.671</b>	53.903	<b>80.961</b>	69.326
<b>120.419</b>	122.087	<b>123.000</b>	115.719	<b>3.358</b>	-3.938	<b>597.245</b>	625.819
-	-	<b>-97</b>	-	<b>199.379</b>	136.926	<b>199.436</b>	136.977
<b>120.419</b>	122.087	<b>122.903</b>	115.719	<b>202.737</b>	132.988	<b>796.681</b>	762.796
<b>20.542</b>	20.742	<b>37.295</b>	33.325	<b>29.155</b>	47.583	<b>263.129</b>	293.499
<b>20.542</b>	20.742	<b>37.295</b>	33.325	<b>29.155</b>	47.583	<b>263.129</b>	293.499
<b>1.648</b>	2.529	<b>3.827</b>	4.505	<b>152</b>	-638	<b>9.500</b>	14.595
<b>1.648</b>	2.529	<b>3.827</b>	4.505	<b>152</b>	-638	<b>9.500</b>	14.595
<b>4.589</b>	4.518	<b>13.267</b>	14.268	<b>291</b>	631	<b>51.302</b>	53.476
<b>197</b>	341	<b>2.293</b>	4.516	<b>1</b>	57	<b>3.469</b>	5.385
-	-	-	-	-	701	-	8.633
<b>197</b>	341	<b>2.293</b>	4.516	<b>1</b>	758	<b>3.469</b>	14.018
<b>196</b>	197	<b>626</b>	687	<b>107</b>	62	<b>2.806</b>	2.988

Er wordt gesegmenteerde informatie verstrekt over de bedrijfssegmenten en de geografische segmenten van TMG. De segmentatiebasis is gebaseerd op de organisatorische aansturing binnen TMG en de aard van de (uitgeef-) activiteiten. Maandelijks worden de resultaten gerapporteerd aan de Raad van Bestuur en deze vormen mede de basis voor besluitvorming omtrent de resultaten van de activiteiten en de inzet van resources binnen de uitgeefkernen. De ondersteunende activiteiten waaronder, drukken, distribueren en ICT worden op Groepsniveau beoordeeld en worden niet toegerekend aan de bedrijfssegmenten. De activiteiten inzake social media zijn opgenomen onder overige activiteiten. De prijzen voor transacties tussen segmenten, voornamelijk het drukken en distribueren van kranten en het verzorgen van ICT-projecten en -infrastructuur, worden op een zakelijke en objectieve grondslag bepaald. De intercompany financiering wordt niet toegerekend aan de segmenten. De resultaten, activa en verplichtingen van een segment omvatten posten die rechtstreeks, dan wel op basis van redelijkheid aan het segment kunnen worden toegerekend.

De daling van de opbrengsten in het segment Telegraaf Media Nederland en Sky Radio Group wordt veroorzaakt door lagere advertentie-inkomsten. Verbetering van het resultaat bij Telegraaf Media Nederland komt door lagere distributiekosten en lagere papierkosten. De investeringsuitgaven van een segment betreffen het totaal van de in de verslagperiode gemaakte kosten voor de verwerving van activa van het segment die naar verwachting langer dan één verslagperiode in gebruik zullen zijn.

#### geografische segmenten

Bij de presentatie van informatie op basis van geografische segmenten wordt voor de opbrengsten van het segment uitgegaan van de geografische locatie van de afnemers. Voor de vaste activa van de segmenten wordt uitgegaan van de geografische locatie van de vaste activa.

de verdeling in opbrengsten en vaste activa naar geografisch gebied luidt als volgt:

Bedragen in duizenden euro's	2010	
	Opbrengsten	Vaste activa <sup>1)</sup>
Nederland	555.789	650.945
Overige landen	36.508	1.408
<b>Totaal</b>	<b>592.297</b>	<b>652.353</b>

Bedragen in duizenden euro's	2009	
	Opbrengsten	Vaste activa <sup>1)</sup>
Nederland	575.032	583.329
Overige landen	36.808	1.560
<b>Totaal</b>	<b>611.840</b>	<b>584.889</b>

<sup>1)</sup> met uitzondering van de latente belastingvorderingen

De opbrengsten in overige landen betreffen de uitgave van puzzelbladen en dagbladen.

### 3. overname van ondernemingen

Per 12 november 2010 heeft TMG 100% zeggenschap in Startphone Limited, de eigenaar van het sociaal netwerk Hyves, verkregen. De overname van Hyves is een belangrijke strategische stap voor TMG omdat een flinke impuls wordt geleverd aan verwezenlijking van de TMG doelstelling een groter aandeel van het resultaat te realiseren met digitale media. Sociale netwerken nemen een steeds belangrijker rol in het oriëntatie- en koopproces van consumenten en vergroot de aantrekkingskracht voor adverteerders.

In 2009 hebben geen materiële acquisities plaatsgevonden. In het kader van acquisities in voorgaande jaren, is de optie tot aankoop van het resterende belang uitgeoefend voor Nieuwsmedia B.V. (Geen Stijl). In 2009 heeft een nieuwe prognose met betrekking tot WebRegio B.V., geleid tot een aanpassing van de waardering van de goodwill en de nog te betalen overnamebedragen. De aanpassing heeft geen significante invloed op de financiële positie van TMG.

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	Startphone Ltd	Overige acquisities	Totaal
Immateriële activa	25.101	-	25.101
Materiële vaste activa	558	7	565
Handels- en overige vorderingen	4.034	91	4.125
Geldmiddelen	9.361	44	9.405
Latente belastingverplichtingen	-6.275	-	-6.275
Overige langlopende verplichtingen	-	-60	-60
Kortlopende verplichtingen	-5.477	-125	-5.602
<b>Netto identificeerbare activa en verplichtingen</b>	<b>27.302</b>	<b>-43</b>	<b>27.259</b>
<b>Goodwill</b>			
Goodwill uit hoofde van acquisities	25.791	93	25.884
<b>Totaal overnamebedrag</b>	<b>53.093</b>	<b>50</b>	<b>53.143</b>
<b>Kasroom bij acquisitie</b>			
Totaal overnamebedrag	53.093	50	53.143
Verkregen geldmiddelen	-9.361	-44	-9.405
<b>Netto uitgaande kasroom</b>	<b>43.732</b>	<b>6</b>	<b>43.738</b>

het effect van de overname van Hyves op de activa en verplichtingen van TMG was als volgt:

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	Voor acquisitie- datum	Na acquisitie- datum
Immateriële activa	-	25.101
Materiële vaste activa	558	558
Handels- en overige vorderingen	4.034	4.034
Geldmiddelen	9.361	9.361
Latente belastingen	-	-6.275
Kortlopende verplichtingen	-5.477	-5.477
<b>Saldo van identificeerbare activa en verplichtingen</b>	<b>8.476</b>	<b>27.302</b>
Goodwill uit hoofde van acquisitie		25.791
<b>Totaal</b>		<b>53.093</b>

De geïdentificeerde immateriële activa met een totale waarde van 25.101 betreffen voornamelijk de merk- en domeinnaam, customer relationships en database. De amortisatieperiode voor de merk- en domeinnaam bedraagt 10 jaar, de customer relationships binnen 1 jaar en de database wordt in 5 jaar afgeschreven.

De goodwill vertegenwoordigt de waarde van verwachte economische voordelen door samenwerking met TMG titels en producten. De goodwill is niet aftrekbaar voor vennootschapsbelasting doeleinden.

De reële waarde van de handelsvorderingen bedraagt 1.949. De handelsvorderingen worden gepresenteerd onder aftrek van bijzondere waardeverminderingen.

De acquisitiekosten van 763 zijn als last opgenomen in het geconsolideerd overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten.

De acquisitie van Startphone Limited in 2010 had een positief effect op de opbrengsten van 4.602 en 615 op het netto resultaat. Indien de acquisitie van Startphone Limited al op 1 januari zou hebben plaatsgevonden, zouden de opbrengsten en nettoresultaat respectievelijk 20.513 en 2.576 zijn geweest.

## 4. opbrengsten

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	<u>2010</u>	2009
Advertenties	<b>265.264</b>	277.277
Oplage	<b>276.131</b>	281.388
Drukwerk voor derden	<b>3.584</b>	3.600
Distributie	<b>14.003</b>	16.622
Overige opbrengsten	<b>33.315</b>	32.953
<b>Totaal</b>	<b>592.297</b>	611.840

In de omzet van 592.297 (2009: 611.840) zijn ruiltransacties begrepen ter grootte van 2.283 (2009: 1.330). De overige opbrengsten betreffen onder meer SMS-, gaming- en internetactiviteiten.

## 5. overige bedrijfsopbrengsten

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	<u>2010</u>	2009
Boekwinst verkoop materiële vaste activa	<b>423</b>	2.571
Subsidies	-	269
Overige	-	62
<b>Totaal</b>	<b>423</b>	2.902

## 6. grond - en hulpstoffen

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	<u>2010</u>	2009
Papier en inkt	<b>41.014</b>	49.404
Hulpstoffen	<b>3.363</b>	3.152
<b>Totaal</b>	<b>44.377</b>	52.556

## 7. personeelskosten

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	Toelichting	<u>2010</u>	2009
Lonen en salarissen		<b>154.366</b>	160.137
Verplichte sociale zekerheidsbijdragen		<b>21.571</b>	21.028
Kosten samenhangend met pensioenregelingen	26	<b>18.579</b>	18.849
Overige personeelskosten		<b>18.215</b>	23.247
Reorganisatiekosten	27	<b>3.469</b>	5.385
<b>Totaal</b>		<b>216.200</b>	228.646

De personeelskosten zijn gedaald als gevolg van een in 2008 ingezet FTE reductieprogramma, dat in 2010 grotendeels is afgerond. Het gemiddeld aantal personeelsleden (fte) bedraagt 2.806 (2009: 2.988). De overige personeelskosten zijn gedaald als gevolg van minder tijdelijk personeel.



## 8. afschrijving, amortisatie en bijzondere waardeverminderingen

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	Toelichting	<b>2010</b>	2009
Amortisatie	14	<b>37.650</b>	37.560
Bijzondere waardeverminderingen immateriële activa	14	-	8.633
Afschrijvingen	15	<b>13.652</b>	15.916
<b>Totaal</b>		<b>51.302</b>	62.109

De bijzondere waardeverminderingen hadden in 2009 voornamelijk betrekking op Bohil Media B.V., Weekbladen Groep Midden Nederland B.V., Nobiles Media B.V. en 402EVENTS.COM B.V.

## 9. overige bedrijfskosten

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	<b>2010</b>	2009
Transport- en distributiekosten	<b>86.305</b>	101.750
Uitbesteed werk en technische productiekosten	<b>40.150</b>	46.014
Verkoopkosten	<b>29.485</b>	27.432
Redactiekosten	<b>20.392</b>	20.295
Bijzondere waardevermindering op handelsvorderingen	<b>4.022</b>	3.070
Overige bedrijfskosten	<b>78.045</b>	75.740
<b>Totaal</b>	<b>258.399</b>	274.301

De overige bedrijfskosten van 78.045 (2009: 75.740) betreffen onder meer automatiseringskosten 24.655 (2009: 23.579), huisvestingskosten 16.064 (2009: 16.702) en overige algemene kosten 37.326 (2009: 35.461).

## 10. financiële baten en lasten

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	<b>2010</b>	2009
<b>Resultaat deelnemingen</b>		
Resultaat verkoop deelnemingen	<b>2.903</b>	-440
Aandeel in resultaat geassocieerde deelnemingen	<b>18.375</b>	8.267
Terugneming bijzondere waarderingverminderingverliezen	<b>43.800</b>	56.000
	<b>65.078</b>	63.827
<b>Financiële baten</b>	<b>1.298</b>	713
<b>Financiële lasten</b>	<b>-1.698</b>	-1.802
<b>Totaal</b>	<b>64.678</b>	62.738

TMG heeft een 12% aandelenbelang met stemrechten in ProSiebenSat.1 Media AG (economisch belang: 6%). De deelneming wordt gewaardeerd volgens de 'equity'-methode. Het aandeel in het resultaat van 18.768 (2009: 8.670) van ProSiebenSat.1 Media AG is verantwoord onder aandeel resultaat geassocieerde deelnemingen.

Eind 2008 is een bijzonder waardeverminderingverlies verantwoord op de geassocieerde deelneming ProSiebenSat.1 Media AG van 99.800. Op deze bijzondere waardevermindering is eind december 2010 43.800 (2009: 56.000) teruggenomen, vanwege structureel verbeterde verwachtingen omtrent toekomstige kasstromen (zie toelichting 16).

## 11. vennootschapsbelasting

Bedragen in duizenden euro's

	Toelichting	<b>2010</b>	2009
<b>Verschuldigde vennootschapsbelasting</b>			
Verslagjaar		<b>3.759</b>	1.796
Correctie van voorgaande jaren		<b>88</b>	165
<b>Latente belastingen</b>			
Ontstaan en afwikkeling van tijdelijke verschillen	21	<b>2.312</b>	-8.010
<b>Totale vennootschapsbelasting</b>		<b>6.159</b>	-6.049
Belasting op voortgezette bedrijfsactiviteiten		<b>6.159</b>	907
<b>Vennootschapsbelasting in het geconsolideerde overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten</b>		<b>6.159</b>	907
Belasting op beëindigde bedrijfsactiviteiten	13	-	-7.649
Belasting op boekwinst beëindigde activiteiten	13	-	693
<b>Vennootschapsbelasting op beëindigde bedrijfsactiviteiten</b>		-	-6.956
<b>Totale vennootschapsbelasting</b>		<b>6.159</b>	-6.049

Bedragen in duizenden euro's

	<b>2010</b>	2009
Resultaat uit voortgezette bedrijfsactiviteiten vóór belastingen	<b>87.120</b>	59.868
Resultaat uit beëindigde bedrijfsactiviteiten vóór belastingen	-	-4.070
Boekwinst op beëindigde bedrijfsactiviteiten, vóór belasting	-	7.479
<b>Resultaat voor de berekening van de vennootschapsbelasting</b>	<b>87.120</b>	63.277
<b>Belastingtarief Nederland</b>	<b>25,5%</b>	25,5%
Vennootschapsbelasting op basis van het Nederlandse belastingtarief	<b>22.216</b>	16.136
Effect van buitenlandse belastingtarieven	<b>179</b>	6
Niet-aftrekbare kosten	<b>569</b>	2.552
Resultaten vrijgesteld van vennootschapsbelasting	<b>-16.788</b>	-19.134
Niet gewaardeerde compensabele verliezen	<b>236</b>	320
Voordeel uit voorheen niet gewaardeerde compensabele verliezen	-	-788
Fiscale faciliteiten	<b>-134</b>	-296
Overige tariefsverschillen	<b>-277</b>	-
Te veel/(te weinig) voorzien in voorgaande jaren	<b>158</b>	165
Liquidatieverliezen	-	-5.010
<b>Totaal</b>	<b>6.159</b>	-6.049

Resultaten vrijgesteld van vennootschapsbelasting betreffen in 2010 en 2009 hoofdzakelijk de terugneming van het bijzonder waardeverminderingverlies en het aandeel in het resultaat van ProSiebenSat.1 Media AG.

#### aansluiting met het effectieve belastingtarief

Het effectieve belastingpercentage op het resultaat uit de totale activiteiten bedroeg in 2010 7.1% positief (2009: 9,6% negatief). De relatie tussen het belastingtarief in Nederland en het effectieve belastingpercentage op het resultaat uit doorlopende activiteiten is als volgt:

<i>In procenten</i>	<u>2010</u>	<u>2009</u>
Nominale belastingtarief Nederland	25,5	25,5
<b>Belastingeffecten van:</b>		
- Afwijkende tarieven	0,2	0,0
- Onbelaste resultaten en niet-aftrekbare kosten	-18,5	-26,2
- Liquidatieverliezen	0,0	-7,9
- Overige effecten	-0,1	-1,0
<b>Effectieve belastingdruk</b>	<b>7,1</b>	<b>-9,6</b>

## 12. belastingvorderingen en -verplichtingen

De belastingvordering van 428 (2009: 352) heeft betrekking op terug te vorderen belasting over de verslagperiode en voorgaande perioden.

De belastingschuld van 7.728 (2009: 7.287) heeft betrekking op de nog te betalen belasting over de verslagperiode en voorgaande jaren na aftrek van voorlopige betalingen.

## 13. beëindigde bedrijfsactiviteiten

In 2010 zijn de activiteiten van Keesing Reference Systems B.V., de sms-activiteiten van Mobillion en beurzen van 402 Events verkocht. Het effect is echter niet significant op het resultaat van TMG en derhalve niet als beëindigde bedrijfsactiviteiten geclassificeerd.

#### verkocht 2009

##### Nederland

- De magazines Elegance, Residence, Hitkrant, JAN, FHM, CosmoGirl! en Motoplus. De TTG-titels Privé, Vrouw en Autovisie worden niet verkocht, omdat deze titels nauw zijn gelieerd aan dagblad De Telegraaf en de markten die het bedrijf bedient. Deze titels zijn opgenomen onder de voortgezette bedrijfsactiviteiten.
- Het 84%-belang in Media Librium B.V., marktleider in digitale out of home media.
- Het 70%-belang in DataWire Sport B.V., leverancier van sportuitslagen en andere sportinformatie.

#### beëindigd 2009

##### Oekraïne

- Het portfolio van magazines met bijbehorende internetsites.

De beëindigde bedrijfsactiviteiten betreffen de segmenten Telegraaf Media Nederland, Keesing Media Group en overige activiteiten. De nettokasstroom en het overzicht van de financiële positie uit beëindigde bedrijfsactiviteiten hebben betrekking op de beëindigde bedrijfsactiviteiten in Nederland en Oekraïne.

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	Toelichting	2009
<b>Resultaten beëindigde bedrijfsactiviteiten</b>		
Opbrengsten		7.366
Lonen en salarissen		3.462
Sociale lasten en pensioenlasten		650
Overige personeelskosten		17
Reorganisatiekosten	27	78
Amortisatie	14	103
Bijzondere waardevermindervingsverliezen	14	-
Afschrijving	15	333
Overige bedrijfskosten		6.160
<b>Som der bedrijfslasten</b>		<b>10.803</b>
<b>Resultaat uit beëindigde bedrijfsactiviteiten</b>		<b>-3.437</b>
Financiële baten en lasten		-1.226
Vennootschapsbelasting		-7.649
<b>Resultaat uit beëindigde bedrijfsactiviteiten, na belasting</b>		<b>2.986</b>
Boekwinst op verkoop van beëindigde bedrijfsactiviteiten		8.072
Vennootschapsbelasting over de boekwinst op verkoop van beëindigde bedrijfsactiviteiten		693
<b>Nettoresultaat (gerealiseerd)</b>		<b>10.365</b>
Gewoon en verwaterd resultaat op beëindigde bedrijfsactiviteiten per aandeel (EUR)		0,22
<b>Kasstromen uit beëindigde bedrijfsactiviteiten</b>		
Nettokasstroom uit bedrijfsactiviteiten		-5.359
Nettokasstroom uit investeringsactiviteiten		1.453
Nettokasstroom uit financieringsactiviteiten		1.308
<b>Nettokasstroom uit beëindigde bedrijfsactiviteiten</b>		<b>-2.598</b>
<b>overzicht van in 2009 verkochte activa en verplichtingen:</b>		
<i>Bedragen in duizenden euro's</i>		
		2009
Immateriële activa		-1.274
Materiële vaste activa		-937
Financiële vaste activa		-102
Handels- en overige vorderingen		-1.988
Handelsschulden en overige verplichtingen		6.360
Reorganisatievoorziening		1.349
Rentdragende leningen en overige financieringsverplichtingen		628
<b>Saldo van activa en verplichtingen</b>		<b>4.036</b>
Ontvangen vergoeding, voldaan in contanten		5.695
Afgestoten geldmiddelen		-3.659
<b>Netto-instroom van kasmiddelen</b>		<b>2.036</b>
<b>Nog te ontvangen vergoedingen</b>		<b>2.000</b>

## 14. immateriële activa

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	Toelichting	Merk- en uitgave- rechten	Licenties	Goodwill	Software	Activa in uit- voering	Totaal
Aanschafwaarde		116.942	124.131	322.284	65.512	312	629.181
Cumulatieve amortisatie		14.235	63.319	59.799	34.763	-	172.116
Bijzondere waardeverminderingen		6.914	-	20.922	11.192	-	39.028
<b>Boekwaarde per 1 januari 2009</b>		<b>95.793</b>	<b>60.812</b>	<b>241.563</b>	<b>19.557</b>	<b>312</b>	<b>418.037</b>
<b>Mutaties in de boekwaarde</b>							
Investerings		1.429	-	3.649	3.899	1.678	10.655
Afgestoten n.a.v. verkoop bedrijfsonderdelen	13	-850	-	-348	-76	-	-1.274
Amortisatie	8, 13	-7.224	-24.094	-	-6.346	-	-37.664
Bijzondere waardeverminderingverliezen	8, 13	-601	-	-8.032	-	-	-8.633
In gebruik genomen activa in uitvoering		-	-	-	774	-774	-
Reclassificatie naar aangehouden voor verkoop	21	223	-	200	-184	-	239
<b>Totaal van de mutaties</b>		<b>-7.023</b>	<b>-24.094</b>	<b>-4.531</b>	<b>-1.933</b>	<b>904</b>	<b>-36.677</b>
Aanschafwaarde		115.365	124.131	270.868	65.564	1.216	577.144
Cumulatieve amortisatie		19.080	87.413	4.882	36.748	-	148.123
Bijzondere waardeverminderingen		7.515	-	28.954	11.192	-	47.661
<b>Boekwaarde per 1 januari 2010</b>		<b>88.770</b>	<b>36.718</b>	<b>237.032</b>	<b>17.624</b>	<b>1.216</b>	<b>381.360</b>
<b>Mutaties in de boekwaarde</b>							
Investerings		244	-	22	3.471	818	4.555
Verworven via bedrijfscombinaties	3	25.101	-	25.884	-	-	50.985
Afgestoten n.a.v. verkoop bedrijfsonderdelen		-2.337	-	-	-15	-	-2.352
Amortisatie	8, 13	-8.806	-21.403	-	-7.441	-	-37.650
In gebruik genomen activa in uitvoering		-	-	-	234	-234	-
<b>Totaal van de mutaties</b>		<b>14.202</b>	<b>-21.403</b>	<b>25.906</b>	<b>-3.751</b>	<b>584</b>	<b>15.538</b>
Aanschafwaarde		138.648	123.667	296.776	68.929	1.800	629.820
Cumulatieve amortisatie		28.161	108.352	4.884	43.864	-	185.261
Bijzondere waardeverminderingen		7.515	-	28.954	11.192	-	47.661
<b>Boekwaarde per 31 december 2010</b>		<b>102.972</b>	<b>15.315</b>	<b>262.938</b>	<b>13.873</b>	<b>1.800</b>	<b>396.898</b>

De merk- en uitgaverechten hebben betrekking op de verworven merknamen en uitgaverechten van onder meer Sky Radio Group en Keesing Media Group. Gezien de sterke verbondenheid van merknamen en uitgaverechten zijn deze niet afzonderlijk gepresenteerd. De amortisatieperiode van de merknamen (38.800) van Sky Radio Group is 50 jaar. De amortisatieperiode van de overige merknamen en uitgaverechten bedraagt 5 tot 20 jaar. In 2010 zijn merk- en uitgaverechten van Hyves (25.101) verworven.

De licenties hebben betrekking op uitzendrechten van Sky Radio Group en zijn contractueel verkregen tot 2011. De amortisatieperiode bedraagt 5 jaar. Onder de licenties zijn tevens begrepen de jaarlijkse bijdrage van Sky Radio Group aan het agentschap Telecom. De jaarlijkse betalingen, tot 1 september 2011, aan het agentschap Telecom zijn opgenomen voor nihil (2009: 10.978). De gerelateerde langlopende verplichting is toegelicht bij noot 25.

De goodwill is ontstaan bij acquisitie van deelnemingen, waarvan de belangrijkste onderdelen betrekking hebben op Sky Radio Group (97.327), Relatieplanet B.V. (16.302), Keesing Media Group (74.700) en Hyves (25.791). Daarnaast heeft 12.000 (2009: 12.000) betrekking op synergie-effecten bij de Telegraaf Drukkerij Groep B.V. ontstaan bij acquisitie. De levensduur van goodwill wordt oneindig verondersteld en derhalve niet geamortiseerd. Alle immateriële activa zijn extern verworven.

**immateriële activa in uitvoering**

De post betreft (deels in eigen beheer ontwikkelde) informatiesystemen bij Telegraaf Media Nederland B.V. en de ontwikkeling van een vernieuwde website bij Uitgeversmaatschappij De Telegraaf. De informatiesystemen worden in 2011 in gebruik genomen.

**toetsing op bijzondere waardevermindering**

Voor de toets op bijzondere waardevermindering wordt immateriële activa toegerekend aan de segmenten, het laagste niveau binnen TMG waarop goodwill wordt bewaakt uit hoofde van interne organisatie.

De totale boekwaarde van immateriële activa toegerekend aan de groepen van kasstroomgenererende eenheden per 31 december 2010 en 2009 is als volgt:

**immateriële activa**

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	<u>2010</u>	<u>2009</u>
Telegraaf Media Nederland	<b>71.685</b>	75.850
Sky Radio Group	<b>152.550</b>	176.505
Keesing Media Group	<b>105.330</b>	111.102
Overige activiteiten	<b>64.062</b>	14.842
Niet toegewezen	<b>3.271</b>	3.061
<b>Totaal</b>	<b>396.898</b>	<b>381.360</b>

**goodwill**

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	<u>2010</u>	<u>2009</u>
Telegraaf Media Nederland	<b>50.500</b>	50.387
Sky Radio Group	<b>97.327</b>	97.327
Keesing Media Group	<b>74.700</b>	74.700
Overige activiteiten	<b>37.791</b>	12.000
Niet toegewezen	<b>2.620</b>	2.618
<b>Totaal</b>	<b>262.938</b>	<b>237.032</b>

De realiseerbare waarden van de kasstroomgenererende eenheden zijn gebaseerd op de berekeningen van de bedrijfswaarde. Bij deze berekeningen is door het management uitgegaan van kasstroomprognoses op basis van bedrijfsresultaten, de begroting 2011 en de lange termijnplannen tot en met 2013. Daarnaast wordt rekening gehouden met de kasstromen na 2013, welke worden geëxtrapoleerd naar economische levensduur zonder rekening te houden met een groeipercentage. Uitzondering hierop vormt radio waar een groeipercentage van 3% is gehanteerd. De geprognosticeerde kasstromen zijn contant gemaakt tegen een disconteringsvoet voor belasting (WACC) van 8,5% (2009: 8,3%). Bij het bepalen van de disconteringsvoet en groeivoet is rekening gehouden met het rentepercentage en het risicoprofiel voor TMG als geheel. De veronderstellingen zijn toegepast op alle kasstroomgenererende eenheden in TMG. De waarden die bij de belangrijke veronderstellingen worden gehanteerd zijn beoordeeld door TMG op toekomstige ontwikkelingen in de mediasector en zijn gebaseerd op historische gegevens uit zowel externe als interne bronnen (historische data). Een verandering in veronderstellingen en schattingen kan gevolgen hebben voor de realiseerbare waarde van een actief en de verwachte economische levensduur met een effect op het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten.

In 2010 hebben geen bijzondere waardeverminderingen op immateriële activa (2009: 8.633) plaatsgevonden. Een 1% hogere WACC zou leiden tot een additionele bijzondere waardevermindering van 9.288 (2009: 14.054). In 2009 had de bijzondere waardevermindering betrekking op Telegraaf Media Nederland.

## 15. materiële vaste activa

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	<u>Toelichting</u>	Bedrijfsge- bouwen en -terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfs- middelen	Activa in uit- voering	<u>Totaal</u>
Aanschafwaarde		162.107	238.298	89.826	740	490.971
Cumulatieve afschrijvingen		118.499	213.671	72.998	-	405.168
<b>Boekwaarde per 1 januari 2009</b>		<b>43.608</b>	<b>24.627</b>	<b>16.828</b>	<b>740</b>	<b>85.803</b>
<b>Mutaties in de boekwaarde</b>						
Investeringsen		495	1.165	2.211	69	3.940
Desinvesteringen		-178	48	-10.950	-	-11.080
Afgestoten n.a.v. verkoop bedrijfsonderdelen	13	-37	-	-886	-14	-937
Afschrijvingen	8, 13	-4.932	-7.400	-3.861	-	-16.193
Bijzondere waardeverminderingverliezen	8, 13	-	-	-55	-	-55
In gebruik genomen activa in uitvoering		738	-	-	-738	-
Reclassificatie naar aangehouden voor verkoop	21	-1.947	-	1.103	12	-832
<b>Totaal van de mutaties</b>		<b>-5.861</b>	<b>-6.187</b>	<b>-12.438</b>	<b>-671</b>	<b>-25.157</b>
Aanschafwaarde		160.272	238.697	66.086	69	465.124
Cumulatieve afschrijvingen		122.525	220.257	61.641	-	404.423
Bijzondere waardeverminderingen		-	-	55	-	55
<b>Boekwaarde per 1 januari 2010</b>		<b>37.747</b>	<b>18.440</b>	<b>4.390</b>	<b>69</b>	<b>60.646</b>
<b>Mutaties in de boekwaarde</b>						
Investeringsen		681	1.182	1.676	1.405	4.944
Verworven via bedrijfscombinaties	3	-	-	565	-	565
Desinvesteringen		-6	-224	-211	-	-441
Afgestoten n.a.v. verkoop bedrijfsonderdelen	13	-	-	-6	-	-6
Afschrijvingen	8, 13	-4.432	-6.719	-2.501	-	-13.652
In gebruik genomen activa in uitvoering		155	195	809	-1.159	-
<b>Totaal van de mutaties</b>		<b>-3.602</b>	<b>-5.566</b>	<b>332</b>	<b>246</b>	<b>-8.590</b>
Aanschafwaarde		160.619	238.653	61.493	315	461.080
Cumulatieve afschrijvingen		126.474	225.779	56.716	-	408.969
Bijzondere waardeverminderingen		-	-	55	-	55
<b>Boekwaarde per 31 december 2010</b>		<b>34.145</b>	<b>12.874</b>	<b>4.722</b>	<b>315</b>	<b>52.056</b>

In de materiële vaste activa zijn verantwoord gebouwen in eigendom, machines en installaties van de drukkerij en andere vaste bedrijfsmiddelen. In 2009 is het personenwagenpark van TMG verkocht aan Terberg Leasing B.V. Gelijktijdig met de verkoop is met Terberg Leasing B.V. een operational leasecontract overeengekomen voor het personenwagenpark. De WOZ-waarde van de bedrijfsgebouwen en -terreinen bedraagt ongeveer 98.393 (2009: 99.371).

### materiële activa in uitvoering

De post activa in uitvoering betreft lopende vervangingsinvesteringen bij HDC Media B.V. en Telegraaf Drukkerij Groep B.V. De activa zullen in 2011 volledig in gebruik worden genomen.

## 16. investeringen in geassocieerde deelnemingen

TMG heeft de volgende investeringen in geassocieerde deelnemingen:

	Vestigingsplaats	2010	2009
<b>Kapitaalbelang</b>			
ProSiebenSat.1 Media AG <sup>1)</sup>	München	6,0%	6,0%
De Nationale Regiopers B.V./C.V.	Almere	15,8%	15,8%
Expomedia Plc <sup>2)</sup>	London	20,0%	20,0%
AM van Gaal Media B.V.	Amsterdam	20,0%	20,0%
Media Menu Beheer B.V. / Media Menu C.V.	Groningen	33,3%	33,3%
Dutch Creative Industry Fund B.V.	Amsterdam	40,0%	40,0%
GroupDeal B.V.	Amsterdam	40,0%	0,0%
Lokale Media Partners Vof	Amsterdam	25,0%	0,0%

<sup>1)</sup> economisch belang 6%, zeggenschap 12%

<sup>2)</sup> In liquidatie gedurende 2009 en 2010

Bedragen in duizenden euro's

<b>Boekwaarde</b>		
ProSiebenSat.1 Media AG <sup>1)</sup>	199.320	136.752
Overig	116	224
<b>Totaal</b>	<b>199.436</b>	<b>136.976</b>

samengevatte financiële gegevens van de belangrijkste geassocieerde deelnemingen, op 100%-belang:

Bedragen in duizenden euro's	Activa	Verplichtingen	Eigen Vermogen	Opbrengsten	Winst/verlies
<b>2010</b>					
ProSiebenSat.1 Media AG <sup>1)</sup>	6.316.300	5.290.400	1.025.900	3.000.000	312.700
<b>2009</b>					
ProSiebenSat.1 Media AG	6.174.735	5.593.902	580.833	2.760.840	144.538

<sup>1)</sup> Gebaseerd op de voorlopige, niet gecontroleerde, Q4-cijfers van ProSiebenSat.1 Media AG.

### ProSiebenSat.1 Media AG

TMG heeft 12% (economisch belang 6%) van de aandelen met stemrechten in ProSiebenSat.1 Media AG. Alhoewel TMG minder dan 20% van de stemrechten bezit, is er, duidelijk sprake van invloed van betekenis op het operationele- en financiële beleid van ProSiebenSat.1 Media AG. Dit vindt plaats doordat zij stemrecht heeft in de aandeelhoudersvergadering onder meer inzake mogelijke dividenduitkering alsmede doordat TMG één van de negen commissarissenzetels bekleedt. Ook wordt zitting gehouden in één van de deelcommissies. Gegeven de governance structuur van ProSiebenSat.1 Media AG dient een groot aantal besluiten ter goedkeuring aan de Raad van Commissarissen te worden voorgelegd. Het 12% aandelenbelang ProSiebenSat.1 Media AG in gewone aandelen met stemrechten wordt verantwoord als een geassocieerde deelneming. Het 12% belang is verkregen door betaling van 377.082. In 2008 is een bijzondere waardeverminderingverlies op het financieel instrument (putoptie op aandelen met stemrechten van ProSiebenSat.1 Media AG) tot verkrijging van het belang verantwoord van 195.000, deze waardevermindering kan overeenkomstig de verslaggevinggrondslagen niet meer worden teruggenomen.



het verloop in de geassocieerde deelneming ProSiebenSat.1 Media AG vanaf de verwerving per 25 september 2008 is als volgt:

*Bedragen in duizenden euro's*

<b>Boekwaarde geassocieerde deelneming ProSiebenSat.1 Media AG per 25 september 2008</b>	<b>182.082</b>
Aandeel in het resultaat geassocieerde deelneming	-10.200
Bijzondere waardeverminderingverliezen geassocieerde deelneming	-99.800
<b>Boekwaarde geassocieerde deelneming ProSiebenSat.1 Media AG per 1 januari 2009</b>	<b>72.082</b>
Terugneming bijzondere waardeverminderingverliezen geassocieerde deelneming	56.000
Aandeel in het resultaat geassocieerde deelneming	8.670
<b>Boekwaarde geassocieerde deelneming ProSiebenSat.1 Media AG per 31 december 2009</b>	<b>136.752</b>
Terugneming bijzondere waardeverminderingverliezen geassocieerde deelneming	43.800
Aandeel in het resultaat geassocieerde deelneming	18.768
<b>Boekwaarde geassocieerde deelneming ProSiebenSat.1 Media AG per 31 december 2010</b>	<b>199.320</b>

Het aantal gewone aandelen ProSiebenSat.1 Media AG met stemrecht (niet beursgenoteerd), in bezit van TMG, bedroeg ultimo 2010 en 2009 13.127.832.

#### waardering per 31 december 2010

Ultimo 2010 is vastgesteld dat de kasstroom over 2010 en de geschatte toekomstige kasstromen voor 2011 en verder, hoger liggen dan de uitgangspunten zoals deze ultimo 2009 werden gehanteerd. De verwachte toekomstige kasstromen van ProSiebenSat.1 Media AG zijn structureel gestegen overeenkomstig de schatting van TMG en op basis van beschikbare waarneembare marktgegevens. Na 2011 verwacht TMG een genormaliseerde EBITDA groeivoet van 3% voor 2013 en verder 1,5%. De disconteringsvoet na belastingen bedraagt 8,06% waarbij een verandering van 1% een aanzienlijk effect op de waardering zal hebben. Bij de verdeling van de aldus verkregen waarde van het eigen vermogen tussen gewone en preferente aandelen zijn de preferente aandelen 25% lager gewaardeerd dan de gewone aandelen. TMG heeft daarbij geconcludeerd dat er per 31 december 2010 voldoende objectieve gronden aanwezig waren om het resterende deel van de in 2008 verantwoorde bijzondere waardeverminderingverliezen op de geassocieerde deelneming in 2010 van 43.800 terug te nemen, aangezien het voldoende zeker wordt geacht dat de verbeteringen in resultaat en kasstromen structureel van aard zullen zijn. Ultimo 2009 had een terugname plaatsgevonden van 56.000. Ultimo 2010 is het volledige bedrag van de bijzondere waardevermindering eind 2008 op de geassocieerde deelneming teruggenomen.

Overeenkomstig de IFRS regelgeving heeft TMG haar aandelenbelang in ProSiebenSat.1 Media AG opgewaardeerd tegen het hoogste van de berekende bedrijfswaarden en reële waarde. De terugneming van dit bijzondere waardeverminderingverlies heeft via resultaat geassocieerde deelnemingen plaatsgevonden.

**waardering per 31 december 2009**

Bij de waardering van de geassocieerde deelneming ProSiebenSat.1 Media AG per 31 december 2009 is overwogen of er sprake was van een bijzondere waardevermindering dan wel een terugneming van een bijzondere waardevermindering op geassocieerde deelneming ProSiebenSat.1 Media AG. De geschatte toekomstige kasstromen van ProSiebenSat.1 Media AG zijn gestegen ten opzichte van het voorgaande jaar. De verwachte toekomstige kasstromen ProSiebenSat.1 Media AG zijn door TMG geschat en mede gebaseerd op beschikbare waarneembare marktgegevens. Na 2010 verwacht TMG een genormaliseerde EBITDA groeivoet van 5% voor 2011, 2012 en verder 1,5%. De disconteringsvoet na belastingen bedraagt 9,84% waarbij een verandering van 1% een aanzienlijk effect op de waardering zal hebben. Bij de verdeling van de aldus verkregen waarde van het eigen vermogen tussen gewone en preferente aandelen zijn de preferente aandelen 25% lager gewaardeerd dan de gewone aandelen. TMG heeft daarbij geconcludeerd dat er per 31 december 2009 voldoende objectieve gronden aanwezig waren om een deel van de in 2008 verantwoorde bijzondere waardeverminderingverliezen op de geassocieerde deelneming in 2009 voor 56.000 terug te nemen, aangezien het voldoende zeker wordt geacht dat de verbeteringen in resultaat en kasstromen structureel van aard zullen zijn. Overeenkomstig de IFRS regelgeving heeft TMG haar aandelenbelang in ProSiebenSat.1 Media AG opgewaardeerd tegen het hoogste van de berekende bedrijfswaarden en reële waarde. De terugneming van dit bijzondere waardeverminderingverlies heeft via resultaat geassocieerde deelnemingen plaatsgevonden.

**overige investeringen in geassocieerde deelnemingen**

Het 15,8%-belang (2009: 15,8%) in de Nationale Regiopers is een samenwerkingsverband met andere regionale dagbladuitgevers in Nederland op het gebied van advertentiewerving. Gezien het economische belang en de commissariszetel bij de participatie De Nationale Regiopers is er sprake van invloed van betekenis.

Als gevolg van een wereldwijde afzwakking van de economie zijn de resultaten van Expomedia Plc in 2008 sterk onder druk komen te staan, waardoor herfinanciering in december 2008 niet heeft kunnen plaatsvinden. Eind december 2008 kwam Expomedia Plc in staat van insolventie. In januari 2009 zijn curatoren aangesteld. TMG heeft haar 20% belang in Expomedia Plc eind 2008 op nihil gewaardeerd.

Het aandeel van TMG in het resultaat van geassocieerde deelnemingen over het boekjaar 2010 bedroeg 18.375 (2009: 8.267). Geassocieerde deelnemingen in een verliessituatie zijn afgewaardeerd tot nihil. Alle resultaten van geassocieerde deelnemingen zijn opgenomen in het overzicht gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten.

**17. overige vorderingen**

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	<u>2010</u>	<u>2009</u>
<b>Tot de vaste activa behorende beleggingen</b>		
Vooruitbetaalde operationele lease	<b>2.537</b>	2.687
Langlopende vorderingen	<b>1.426</b>	3.220
<b>Totaal</b>	<b>3.963</b>	5.907

**18. voorraden**

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	<u>2010</u>	<u>2009</u>
Grondstoffen	<b>4.594</b>	12.948
Hulpstoffen	<b>2.807</b>	1.788
<b>Totaal</b>	<b>7.401</b>	14.736

Er hebben geen afschrijvingen op voorraden plaatsgevonden in 2010 en 2009. De boekwaarde is gelijk aan de reële waarde.

## 19. handels- en overige vorderingen

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	<u>2010</u>	<u>2009</u>
Handelsdebiteuren	<b>60.578</b>	64.656
Overige vorderingen	<b>2.962</b>	4.773
Overlopende activa	<b>17.015</b>	11.369
<b>Totaal</b>	<b>80.555</b>	80.798

Handelsvorderingen worden gepresenteerd onder aftrek van bijzondere waardeverminderingen. In het verslagjaar zijn dergelijke verliezen opgenomen tot een bedrag van 4.022 in verband met dubieuze debiteuren (2009: 3.070). Zie tevens toelichting 30, financieel risicobeheer.

reële waarde

Voor vorderingen die binnen één jaar vervallen wordt de nominale waarde geacht een afspiegeling te zijn van de reële waarde.

## 20. geldmiddelen

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	<u>2010</u>	<u>2009</u>
Bank	<b>31.681</b>	56.506
Deposito's	<b>7.903</b>	-
<b>Totaal</b>	<b>39.584</b>	56.506

Op balansdatum is 7.903 liquide middelen ondergebracht op deposito. De deposito's hebben een looptijd van maximaal 1 maand. De reële waarde wordt geacht gelijk te zijn aan de nominale waarde.

## 21. activa en passiva aangehouden voor verkoop

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	<u>2010</u>	<u>2009</u>
<b>Activa</b>		
Immateriële activa	-	253
Materiële vaste activa	<b>11.728</b>	11.884
Voorraden	-	59
Handels- en overige vorderingen	-	877
Geldmiddelen	-	1.809
<b>Totaal</b>	<b>11.728</b>	14.882
<b>Passiva</b>		
Rentedragende leningen en overige langlopende financieringsverplichtingen	-	95
Handelsschulden en overige verplichtingen	-	2.410
Reorganisatievoorziening	-	78
<b>Totaal</b>	-	2.583

De materiële vaste activa betreffen bedrijfspanden van groepsmaatschappijen aangehouden voor verkoop. TMG verwacht dat verkoop van de panden zeer waarschijnlijk is. Verkoop in de afgelopen twee jaar heeft ondanks voldoende belangstelling nog niet plaatsgevonden. Keesing Reference Systems B.V. is eind 2009 geclassificeerd onder activa en passiva aangehouden voor verkoop en is in januari 2010 verkocht.

## 22. eigen vermogen

### aandelenkapitaal

Per 31 december 2010 bestond het maatschappelijk aandelenkapitaal uit 99.999.040 gewone aandelen, 100.000.000 preferente aandelen en 960 prioriteitsaandelen, welke als volgt waren geplaatst en volgestort:

<i>Aantal aandelen</i>	<b>2010</b>		<b>2009</b>	
	<b>Gewone aandelen</b>	<b>Prioriteits- aandelen</b>	Gewone aandelen	Prioriteits- aandelen
Geplaatst per 1 januari	<b>47.750.000</b>	<b>960</b>	50.000.000	960
Ingetrokken aandelen	-	-	2.250.000	-
<b>Geplaatst per 31 december</b>	<b>47.750.000</b>	<b>960</b>	<b>47.750.000</b>	<b>960</b>

Alle aandelen zijn volgestort en hebben een nominale waarde van € 0,25. Er zijn geen preferente aandelen uitgegeven.

De houders van prioriteitsaandelen ontvangen een dividend van vijf procent van het nominale bedrag van de aandelen. De resterende winst staat ter beschikking van de aandeelhoudersvergadering.

De houders van gewone aandelen en prioriteitsaandelen zijn gerechtigd tot het uitbrengen van één stem per aandeel tijdens de vergadering. Iedere aandeelhouder van TMG heeft toegang tot de aandeelhoudersvergadering en het recht om zijn/haar stem uit te oefenen. Een overzicht van de wettelijke en statutaire bepalingen omtrent de bestemming van de winst en de andere statutaire rechten verbonden aan de gewone aandelen, prioriteitsaandelen en preferente aandelen zijn opgenomen onder de Overige gegevens vanaf bladzijde 102.

Het recht tot uitgifte van preferente aandelen van TMG is door de Stichting Beheer van Prioriteitsaandelen Telegraaf Media Groep N.V. verleend aan Stichting Preferente aandelen Telegraaf Media Groep N.V. De verleende calloptie op preferente aandelen wordt door Stichting Preferente aandelen Telegraaf Media Groep N.V. beheerd. Er zijn momenteel geen preferente aandelen uitgegeven. De statutaire bepalingen voor vergoeding op de preferente aandelen zijn marktconform. De optie om preferente aandelen uit te geven is op nihil gewaardeerd.

### reserve koersverschillen

De reserve koersverschillen is in 2009 bij de formele beëindiging van de activiteiten in Zweden en Oekraïne gerealiseerd. De reserve omvatte alle koersverschillen op vreemde valuta ontstaan door de omrekening van de jaarrekeningen van buitenlandse activiteiten in Zweden en Oekraïne.

### reserve eigen aandelen

Ultimo 2010 bezat TMG geen ingekochte gewone aandelen. De ingekochte aandelen ultimo 2008 zijn in augustus 2009 ingetrokken. De verkrijgingsprijs van de in 2008 ingekochte en in 2009 ingetrokken gewone aandelen was 47.030.

## 23. dividend

in het verslagjaar heeft TMG het door de Aandeelhoudersvergadering vastgestelde dividend over het voorgaande jaar uitgekeerd:

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	<u>2010</u>	<u>2009</u>
€ 0,35 per (certificaat van) gewoon aandeel (2009: € 0,35)	<b>16.713</b>	16.713

Op de 960 prioriteits aandelen is 5% van het nominale bedrag aan dividend uitgekeerd.

na 31 december 2010 is door de Raad van Bestuur het volgende dividendvoorstel over 2010 gedaan:

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	<u>2010</u>
€ 0,45 per (certificaat van) gewoon aandeel (2009: € 0,35)	21.488

Het dividendvoorstel is niet afzonderlijk geclassificeerd in de jaarrekening en heeft geen gevolgen voor de vennootschapsbelasting.

## 24. winst per aandeel

### gewone winst per aandeel

Bij de berekening van de gewone winst per aandeel per 31 december 2010 is uitgegaan van het aan houders van gewone aandelen toe te rekenen nettoresultaat van 81.826 (2009: 70.505) en een gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen dat gedurende 2010 heeft uitgestaan van 47.750.000 (2009: 47.750.000), als volgt berekend:

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	<u>2010</u>	<u>2009</u>
<b>Winst per aandeel</b>		
Nettoresultaat toerekenbaar aan houders van gewone aandelen Telegraaf Media Groep N.V.	<b>81.826</b>	70.505
Gemiddeld aantal geplaatste gewone aandelen	<b>47.750.000</b>	47.750.000
Gewone winst per aandeel (in euro's)	<b>1,71</b>	1,48

### verwaterde winst per aandeel

Bij de berekening van de verwaterde winst per aandeel per 31 december 2010 is uitgegaan van de houders van gewone aandelen toe te rekenen resultaat van 81.826 (2009: 70.505) en een gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen dat, gecorrigeerd voor alle potentiële verwaterende effecten op de gewone aandelen, gedurende 2010 heeft uitgestaan van 47.750.000 (2009: 47.750.000). Er heeft in 2009 en 2010 geen verwatering van aandelen plaatsgevonden.

## 25. rentedragende leningen en overige financieringsverplichtingen

Deze toelichting bevat informatie over de contractuele bepalingen van de rentedragende leningen en overige financieringsverplichtingen van TMG. Voor meer informatie over het door TMG gelopen renterisico en valutarisico wordt verwezen naar toelichting 30.

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	<b>2010</b>		
	Totaal	Kortlopend deel	Langlopend deel
Langlopende leningen	<b>10.638</b>	-	<b>10.638</b>
Overige Financiering	<b>7.409</b>	<b>1.393</b>	<b>6.016</b>
<b>Totaal</b>	<b>18.047</b>	<b>1.393</b>	<b>16.654</b>

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	<b>2009</b>		
	Totaal	Kortlopend deel	Langlopend deel
Langlopende leningen	11.166	-	11.166
Overige Financiering	19.280	11.828	7.452
<b>Totaal</b>	<b>30.446</b>	<b>11.828</b>	<b>18.618</b>

Het kortlopend deel van de financieringsverplichtingen 1.393 (2009: 11.828) is opgenomen onder kortlopende verplichtingen.

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	Valuta	Nominale rente	Nominale waarde	Aflossing	<b>Boekwaarde</b>	
					<b>2010</b>	2009
<b>Langlopende leningen</b>						
Aandeelhouderslening Veronica Holding B.V. aan Sienna Holding B.V.	EUR	4,1% (2009: 4,1%)	8.400	-	<b>10.638</b>	10.219
Overige leningen	EUR	-	-	-	-	947
<b>Totaal</b>					<b>10.638</b>	<b>11.166</b>
<b>Overige Financiering</b>						
Langlopende verplichtingen Licenties						
Sky Radio Group	EUR	-	-	-	-	10.978
Nog te betalen overnamebedragen	EUR	-	-	-	<b>7.365</b>	8.261
Overige langlopende verplichtingen	EUR	-	-	-	<b>44</b>	41
<b>Totaal</b>					<b>7.409</b>	<b>19.280</b>

### voorwaarden en aflossingsschema

Voor alle leningen geldt dat de effectieve rente gelijk is aan de nominale rente.

### overige financiering

De verplichtingen inzake de licenties van Sky Radio Group hebben betrekking op jaarlijkse voorafgaande betalingen, tot 1 september 2011, aan het agentschap Telecom. Naast de betaling van een eenmalige vergoeding voor het verkrijgen van de licentierechten heeft Sky Radio Group tevens een verplichting tot een jaarlijkse bijdrage aan het agentschap Telecom. De jaarlijkse bijdragen aan het agentschap Telecom zijn geclassificeerd onder immateriële activa voor nihil (2009: 10.978). De immateriële activa worden geamortiseerd over de contractuele periode. De interest gerelateerd aan de financiële verplichting is verantwoord als financiële last, waarbij de jaarlijkse betaling in mindering wordt gebracht op de langlopende verplichting. De reële waarde van de verplichtingen wijkt niet materieel af.

Onder de nog te betalen overnamebedragen zijn verplichtingen opgenomen inzake de acquisitie van Nobiles Media B.V., WebRegio B.V. en Sky Radio Group. De managementaandelen van Sky Radio Group bevatten een op aandelen gebaseerde beloning. Het bedrag is echter niet significant. Het management heeft het recht om haar managementaandelen vanaf vervaldatum aan TMG aan te bieden. TMG heeft de plicht om de aandelen bij uitoefening van deze putoptie van de tegenpartij te kopen. De uitoefenprijs van de managementaandelen is vastgesteld volgens een vooraf gedefinieerde formule. Ultimo 2010 bedraagt 1.393 het kortlopende deel (2009: 850).

In 2010 is de laatste tranche van de managementaandelen van Keesing Media Group overgenomen door TMG tegen de uitoefenprijs.

## 26. personeelsbeloningen

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	<u>2010</u>	<u>2009</u>	<u>2008</u>	<u>2007</u>	<u>2006</u>
Contante waarde niet gefinancierde verplichtingen	5.764	6.057	7.221	9.814	23.055
Contante waarde van gefinancierde verplichtingen	35.336	37.163	37.374	38.481	23.975
<b>Contante waarde verplichtingen</b>	<b>41.100</b>	<b>43.220</b>	<b>44.595</b>	<b>48.295</b>	<b>47.030</b>
Reële waarde van fondsbeleggingen	-17.452	-16.135	-15.745	-17.337	-20.498
<b>Contante waarde van nettoverplichtingen</b>	<b>23.648</b>	<b>27.085</b>	<b>28.850</b>	<b>30.958</b>	<b>26.532</b>
Niet-opgenomen actuariële winsten en verliezen	-312	-153	527	-1.274	-1.552
<b>Opgenomen verplichting uit hoofde van toegezegde pensioenrechten</b>	<b>23.336</b>	<b>26.932</b>	<b>29.377</b>	<b>29.684</b>	<b>24.980</b>
<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	<u>2010</u>	<u>2009</u>	<u>2008</u>	<u>2007</u>	
Ervaringsaanpassingen ontstaan op verplichtingen van de regeling	406	-4.381	1.130	3.644	
Ervaringsaanpassingen ontstaan op fondsbeleggingen	-	-	-	-	
Aanname aanpassing pensioenverplichting	-1.316	3.980	1.894	929	

### toegezegde-bijdrageregeling

De pensioenregelingen voor Sky Radio Group, Keesing Media Group en voor een deel van het personeel van de Amsterdamse en Alkmaarse bedrijven van TMG zijn ondergebracht bij Stichting-Telegraafpensioenfonds 1959. Per 1 januari 2008 is de pensioenregeling van Keesing Media Group en per 1 oktober 2009 is de middenloonregeling van Sky Radio Group ondergebracht bij Stichting-Telegraafpensioenfonds 1959. De overgang had geen significante financiële gevolgen voor TMG.

### brutoverplichting uit hoofde van toegezegde pensioenrechten

TMG draagt bij aan een toegezegdpensioenregeling op grond waarvan een deel van de werknemers in Nederland recht op (aanvullend) pensioen verkrijgt.

Daarnaast is bij de bepaling van de voorziening rekening gehouden met overige personeelsregelingen waaronder een tegemoetkoming in de ziektekosten van gepensioneerden, VUT- en jubileumregelingen. De vrijval verplichting c.q. belegging door beëindiging van activiteiten in 2006 is ontstaan door de verkoop van de Limburgse activiteiten. In 2008 is de regeling voor pensioenpremie-suppletie (inclusief het risico) bij arbeidsongeschiktheid ondergebracht bij Stichting-Telegraafpensioenfonds 1959, hierdoor is een vrijval van de verplichting (c.q. belegging) ontstaan.

## de voornaamste actuariële veronderstellingen zijn per balansdatum

	<u>2010</u>	2009
Disconteringsvoet per 31 december	3,8%	4,9%
Verwacht rendement op fondsbeleggingen per 31 december	5,4%	5,5%
Toekomstige salarisstijgingen	1,0%	1,5%
Inflatiecorrectie	2,0%	2,0%
Toename uitkeringen sociale zekerheid	2,0%	1,5%

Het geprognostiseerde rendement is het gewogen gemiddeld verwacht rendement, uitgaande van de verwachte beleggingsmix van zakelijke waarden (40%) en vastrentende waarden (60%). Het werkelijke rendement bedraagt in 2010 8,7% (2009: 13,3%) op de beleggingen bij Stichting-Telegraafpensioenfonds 1959.

## verloop van verplichting uit hoofde van toegezegdpensioenregelingen

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	Toelichting	<u>2010</u>	2009
Per 1 januari		43.220	44.595
Servicekosten		910	1.045
Nagekomen servicekosten		125	-432
Interestkosten		1.683	2.101
Vanuit de reorganisatievoorziening	27	3.651	6.602
Actuariële verliezen (winsten)		854	403
Vrijval verplichting door inperking regeling		-119	-2.635
Uitkeringen		-9.224	-8.459
<b>Per 31 december</b>		<b>41.100</b>	<b>43.220</b>

## verloop van reële waarde van fondsbeleggingen

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	<u>2010</u>	2009
Per 1 januari	16.135	15.745
Premies	11.213	11.659
Verwacht rendement	661	707
Actuariële winsten (verliezen)	-1.367	-2.661
Vrijval beleggingen door inperking regeling	34	-856
Uitkeringen	-9.224	-8.459
<b>Per 31 december</b>	<b>17.452</b>	<b>16.135</b>



### samenstelling van de fondsbeleggingen

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	<b>2010</b>	2009
Vastgoedbeleggingen	<b>704</b>	446
Aandelen	<b>3.847</b>	3.491
Obligaties	<b>6.403</b>	6.273
Deposito's	<b>250</b>	16
Beleggingen bij verzekeringsmaatschappijen	<b>6.248</b>	5.909
<b>Per 31 december</b>	<b>17.452</b>	16.135

De toename in de mutaties van de verplichtingen (c.q. beleggingen) wordt veroorzaakt door ingegane VUT-regelingen vanuit de reorganisatievoorziening.

Verder hebben de volgende fondsen, waarvan de regeling eveneens kwalificeert als een toegezegde-pensioenregeling, TMG geïnformeerd geen gegevens te kunnen verstrekken voor de berekening van (TMG aandeel in) overschotten of tekorten:

- Pensioenfonds Grafische Bedrijven (pensioenregeling grafici)
- Stichting bedrijfstakpensioenfonds voor het beroepsvervoer over de weg (pensioenregeling goederenvervoer)
- Stichting vrijwillig vervroegde uittreding voor het beroepsgoederenvervoer over de weg en de verhuur van mobiele kranen (VUT regeling goederenvervoer)
- Stichting Prepensioenfonds voor het beroepsgoederenvervoer over de weg en de verhuur van mobiele kranen (prepensioenregeling goederenvervoer)

Betreffende regelingen kwalificeren als toegezegde pensioenregeling, maar worden verwerkt als een toegezegde-bijdrageregeling. TMG kan niet aansprakelijk worden gesteld voor enige tekorten in een VUT/pensioenregeling, dan wel kan niet verplicht gesteld worden een tekort aan te vullen. Genoemde bedrijfstakpensioenregelingen hadden eind 2009 een dekkingsgraad van 105% of lager. Betreffende stichtingen hebben een herstelplan opgesteld en ingediend bij DNB. De dekkingsgraad van het Pensioenfonds Grafische Bedrijven lag eind 2010 circa 4% boven het door de wet gestelde minimum van 105%. Het is niet uit te sluiten dat in de toekomst pensioenbijdragen voor de betreffende regeling hoger kunnen komen te liggen. TMG verwacht dat de totale te betalen bijdrage voor personeelsregelingen in 2011 8.490 bedraagt (2010: 8.311), voor zover redelijkerwijs in te schatten.

### in het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten opgenomen last:

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	Toelichting	<b>2010</b>	2009
Aan dienstjaar toegerekende pensioenkosten		<b>910</b>	1.045
Nagekomen servicekosten		<b>125</b>	-432
Rente over de verplichting		<b>1.683</b>	2.101
Verwacht rendement op fondsbeleggingen		<b>661</b>	707
Afschrijving niet opgenomen winsten/(verliezen)		<b>270</b>	842
<b>Totaal bijdrage aan toegezegdpensioenregelingen</b>		<b>3.649</b>	4.263
Resultaat uit hoofde van inperking/beëindiging		<b>-153</b>	-1.779
Bijdrage aan toegezegdebijdrageregelingen		<b>15.083</b>	16.365
<b>Totaal</b>	<b>7</b>	<b>18.579</b>	18.849

## 27. reorganisatievoorziening

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	Toelichting	<b>2010</b>	2009
Stand per 1 januari		<b>27.164</b>	54.212
Gedurende het boekjaar getroffen voorzieningen	7	<b>7.690</b>	5.385
Naar personeelsbeloningen	26	<b>-3.651</b>	-6.602
Vrijval	7	<b>-4.221</b>	-
Reclassificatie naar aangehouden voor verkoop	21	-	-78
Gedurende het boekjaar gebruikte voorzieningen		<b>-10.797</b>	-25.753
<b>Stand per 31 december</b>		<b>16.185</b>	27.164
Langlopend gedeelte		<b>1.973</b>	7.657
Kortlopend gedeelte		<b>14.212</b>	19.507
<b>Boekwaarde per 31 december</b>		<b>16.185</b>	27.164

In het najaar 2008 zijn reorganisatieplannen ontwikkeld voor TMG-groep en TMG-distributie B.V. De reorganisatieplannen hebben op hoofdlijnen de instemming van de COR, maar zijn en zullen op delen worden voorgelegd bij de ondernemingsraden van de werkmaatschappijen. De reorganisatieplannen zijn op verschillende wijzen met de TMG medewerkers gecommuniceerd, waardoor een gerechtvaardigde verwachting is gewekt bij de medewerkers dat de reorganisatie wordt uitgevoerd. Voor nagenoeg alle onderdelen is de reorganisatie na instemming van de OR afgerond eind 2010. Met de reorganisatieplannen beoogde TMG een reductie van meer dan 600 FTE waarvan een significant deel in 2009 en 2010 is geëffectueerd. Additioneel is in 2010 een reorganisatievoorziening getroffen voor beëindiging transportactiviteiten, Landelijke Media en Telegraaf Media ICT. In 2009 is 5.385 als reorganisatievoorziening gevormd met name vanwege het stoppen van de zondageditie van De Telegraaf. De reorganisatievoorziening betreft de verplichtingen terzake van arbeidsbemiddeling en afvloeiing bij Telegraaf Tijdschriften Groep B.V., Holland Combinatie B.V., Uitgeversmaatschappij De Telegraaf B.V., HDC Media B.V., Telegraaf Drukkerij Groep B.V., TMG Distributie B.V. en stafafdelingen. Een verandering in veronderstellingen en schattingen kan gevolgen hebben voor de werkelijke kosten van de reorganisatie, waaronder keuze van afvloeiing (afkoop of bemiddeling) en tijdstip. Het kortlopende gedeelte bedraagt 14.212 (2009: 19.507).

## 28. latente belastingvorderingen en -verplichtingen

de in het overzicht van de financiële positie opgenomen latente belastingvorderingen en -verplichtingen zijn ultimo boekjaar als volgt toe te rekenen:

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>			2010
	<u>Activa</u>	<u>Verplichtingen</u>	<u>Saldo</u>
Immateriële activa	-	-26.804	-26.804
Materiële vaste activa	-	-747	-747
Personeelsbeloning	-	-71	-71
Voorzieningen	-	-69	-69
Voorwaartse verliescompensatie	4.632	-	4.632
<b>Netto belastingvordering/verplichting (-)</b>	<b>4.632</b>	<b>-27.691</b>	<b>-23.059</b>

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>			2009
	<u>Activa</u>	<u>Verplichtingen</u>	<u>Saldo</u>
Immateriële activa	-	-24.220	-24.220
Materiële vaste activa	-	-699	-699
Personeelsbeloning	963	-	963
Voorzieningen	-	-70	-70
Voorwaartse verliescompensatie	9.670	-	9.670
Overige posten	-	-713	-713
<b>Netto belastingvordering/verplichting (-)</b>	<b>10.633</b>	<b>-25.702</b>	<b>-15.069</b>

De voorwaartse verliescompensatie heeft vrijwel volledig betrekking op de fiscale eenheid TMG.

niet in het overzicht van de financiële positie opgenomen latente belastingvorderingen

Inzake (aanloop-) verliezen van enkele dochterondernemingen zijn geen latente belastingvorderingen in het overzicht van de financiële positie opgenomen, omdat er geen verwachting is deze op korte termijn te realiseren. De niet opgenomen latente belastingvordering bedroeg ultimo 2010 1.504 (2009: 1.368). De verrekenbare verliezen in Nederland vallen binnen de periode van 9 jaar. De afname wordt met name veroorzaakt door beëindigde bedrijfsactiviteiten.

**mutaties in tijdelijke verschillen gedurende het boekjaar**

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	Stand 1 januari 2010	Opgenomen in resultaat	(De-) Consolidatie	Stand 31 december 2010
Immateriële activa	-24.220	3.094	-5.678	-26.804
Materiële vaste activa	-699	-48	-	-747
Personeelsbeloning	963	-1.034	-	-71
Voorzieningen	-70	1	-	-69
Voorwaartse verliescompensatie	9.670	-5.038	-	4.632
Overige posten	-713	713	-	-
<b>Netto belastingvordering/verplichting (-)</b>	<b>-15.069</b>	<b>-2.312</b>	<b>-5.678</b>	<b>-23.059</b>

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	Stand 1 januari 2009	Opgenomen in resultaat	(De-) Consolidatie	Stand 31 december 2009
Immateriële activa	-30.161	6.076	-135	-24.220
Materiële vaste activa	-1.175	279	197	-699
Personeelsbeloning	1.447	-484	-	963
Voorzieningen	-738	668	-	-70
Voorwaartse verliescompensatie	7.887	1.794	-11	9.670
Overige posten	-443	-323	53	-713
Reclassificatie naar aangehouden voor verkoop	57	-	-57	-
<b>Netto belastingvordering/verplichting (-)</b>	<b>-23.126</b>	<b>8.010</b>	<b>47</b>	<b>-15.069</b>

**29. handelsschulden en overige verplichtingen**

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	2010	2009
Vooruitontvangen abonnementsgelden	48.770	49.202
Overige vooruitontvangen bedragen	1.750	2.963
Handelsschulden aan leveranciers	21.808	25.556
Te betalen personeelsbeloningen (vakantiedagen/-toeslagen en winstdelingsregeling)	28.500	26.973
Overige belastingen en sociale premies	21.098	19.465
Overige verplichtingen en overlopende passiva	48.216	49.226
<b>Totaal</b>	<b>170.142</b>	<b>173.385</b>

De overige verplichtingen en overlopende passiva betreffen (schattingen voor) redactiekosten, bezorgkosten, overige exploitatiekosten, retouren en te betalen provisies. De reële waarde van de verplichtingen wijkt niet af van de hier opgenomen nominale waarde.

### 30. financieel risicobeheer

In het kader van de normale bedrijfsvoering onderkent TMG het markt-, krediet-, valuta- en renterisico. Tevens kan de ontwikkeling van de papierprijs invloed hebben op het bedrijfsresultaat. De betreffende risico's hebben echter een geringe invloed op de financiële positie van TMG waardoor intern slechts op hoofdlijnen een gevoeligheidsanalyse wordt uitgevoerd.

De Raad van Bestuur heeft de eindverantwoordelijkheid voor de inrichting van en toezicht op het risicobeheerkader van TMG. De Raad van Bestuur beoordeelt jaarlijks zowel op centraal als decentraal niveau de strategische risico's en beoordeelt per kwartaal de ontwikkeling en bewaking van de strategische risico's.

Het interne beheersingsbeleid is erop gericht om de risico's waarmee TMG wordt geconfronteerd in kaart te brengen en te analyseren, passende controles te bepalen en risico's te bewaken. Beleid en systemen voor risicobeheer worden regelmatig geëvalueerd en waar nodig aangepast aan de marktomstandigheden en activiteiten van TMG. TMG wil met behulp van beheersnormen en procedures een gedisciplineerde cultuur ontwikkelen, waarin alle werknemers hun taak en verplichtingen begrijpen. Door Group Internal Audit worden evaluaties van controles en procedures uitgevoerd, waarvan de bevindingen worden gerapporteerd aan de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen.

#### marktrisico

Marktrisico betreft het risico dat de inkomsten van TMG of de waarde van de beleggingen in financiële instrumenten nadelig worden beïnvloed door veranderingen in marktprijzen, zoals valutakoersen, rentetarieven en aandelenkoersen. Het beheer van het marktrisico heeft tot doel de marktrisicopositie binnen aanvaardbare grenzen te houden.

TMG heeft het beleid om geen gebruik te maken van forward- en swapcontracten en niet te hedgen met termijncontracten. In 2010 en 2009 zijn derhalve geen interest rate swap contracten afgesloten. TMG heeft verder het beleid om beperkt, behoudens belangrijke acquisities, een lage verschuldigheidsgraad na te streven. Zie verder de toelichting op het renterisico. De economische omstandigheden zijn voor TMG in 2009 aanleiding geweest om toekomstige verwachtingen op bedrijfsresultaten bij te stellen. Als gevolg van deze uitgangspunten hebben bijzondere waardeverminderingen dat jaar plaatsgevonden op activa.

#### kredietrisico's

Kredietrisico's ontstaan voor TMG indien grote klanten niet (tijdig) aan hun betalingsverplichtingen voldoen. De gehanteerde (branchebrede) betalingsvoorwaarden, de relatief beperkte afhankelijkheid van individuele klanten, en het historische betalingsgedrag van onze klanten maken toepassing van financiële instrumenten ter beperking van dit risico niet noodzakelijk. Het kredietrisico concentreert zich voornamelijk in Nederland. Het kredietrisico is onveranderd ten opzichte van 2009.

#### bijzondere waardeverminderingverliezen

Klanten worden gesteld binnen vooraf bepaalde limieten te betalen. Bij overschrijding van de limiet wordt de levering van diensten stopgezet. De klanten betreffen voornamelijk mediabureaus, bedrijven en abonnees. De ouderdomsopbouw van de handelsvorderingen op de verslagdatum was als volgt:

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	<u>Totaal</u>	<u>nog niet vervallen</u>	<u>tussen 30 en 60 dgn</u>	<u>tussen 60 en 90 dgn</u>	<u>tussen 90 en 180 dgn</u>	<u>tussen 180 en 360 dgn</u>	<u>meer dan 360 dgn</u>
<b>Stand per 31 december 2010</b>	<b>68.036</b>	<b>44.956</b>	<b>14.276</b>	<b>2.292</b>	<b>1.782</b>	<b>2.265</b>	<b>2.465</b>
Stand per 31 december 2009	72.978	48.341	12.808	4.222	2.936	3.043	1.628

Een verschil op de stand per 31 december 2009 en toelichting 19 wordt veroorzaakt door beëindigde bedrijfsactiviteiten. Door TMG wordt een waardecorrectie voor oninbaarheid gevormd voor het risico van bijzondere waardeverminderingen voor geschatte verliezen uit hoofde van handelsvorderingen. De waardecorrectie voor oninbaarheid wordt bepaald op basis van

achterstand van betalingen en gestelde limieten. Mutaties in de waardecorrectie voor oninbaarheid met betrekking tot handelsvorderingen gedurende het jaar waren als volgt:

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	<b>2010</b>	2009
Stand per 1 januari	<b>7.493</b>	8.599
Dotatie	<b>4.022</b>	3.172
Opname	<b>-4.057</b>	-4.278
<b>Stand per 31 december</b>	<b>7.458</b>	7.493

#### valutarisico

Valutarisico's kent TMG in zeer beperkte mate bij activiteiten buiten het eurogebied, te weten Denemarken. De activiteiten in Zweden en de Oekraïne zijn in 2009 beëindigd. De nettokasstroom van en naar de entiteiten, en de timing ervan, is zodanig dat er geen significante valutaposities door zijn ontstaan. De gevoeligheid voor vreemde valuta is voor TMG derhalve zeer beperkt. Ultimo 2010 stonden geen valuta forwardcontracten uit. TMG heeft het beleid bij significante valuta-exposures, forwardcontracten af te sluiten ter dekking van de risico's binnen een periode van één jaar. Een valuta-exposure wordt voor een individuele entiteit binnen TMG als significant beschouwd indien de omvang van de omzet per kalendermaand een grenswaarde van 500 overschrijdt en de kasstroom een waarschijnlijkheid van meer dan 50% heeft.

#### renterisico

Het voor TMG meest relevante renterisico is een mismatch tussen de renteverplichtingen en de kasstromen uit de gefinancierde activa. TMG is echter per saldo een ontvanger van rente doordat de schuldpositie meer dan gecompenseerd wordt door rentedragende liquide middelen. Gezien de beperkte omvang van de schuldpositie is TMG nauwelijks gevoelig voor rentefluctuaties en hebben deze geen significante invloed op de financiële positie en het resultaat van TMG.

#### overige marktprijsrisico

Van de grondstoffen welke op de wereldmarkt worden verhandeld neemt TMG enkel papier in die mate af, dat fluctuaties in de prijs daarvan het bedrijfsresultaat materieel kunnen beïnvloeden. TMG kiest ervoor het risico van fluctuerende papierprijzen niet te hedgen, omdat (a) TMG reeds langlopende contracten heeft met papierleveranciers, en (b) de grote papierfabrikanten een dussdanige positie innemen op de termijnmarkt, dat deze onvoldoende liquide is om hedging van voor TMG significante volumes attractief te maken.

#### liquiditeitsrisico

TMG heeft nauwelijks een liquiditeitsrisico gezien de geringe financiële verplichtingen en de liquiditeitspositie. Het liquiditeitsrisico is het risico dat TMG niet op het vereiste moment aan haar financiële verplichtingen kan voldoen. De uitgangspunten van het liquiditeitsrisicobeheer zijn dat, voor zover mogelijk voldoende liquiditeiten worden aangehouden om te kunnen voldoen aan de huidige en toekomstige financiële verplichtingen, in normale en moeilijke omstandigheden, en zonder dat daarbij onaantvaardbare verliezen worden opgenomen of de reputatie van TMG in gevaar komt.

Op balansdatum is een niet door zakelijke zekerheid gedekt rekening-courant krediet van 45.000, onbeperkt en zonder afloopdatum, beschikbaar. De te betalen rente bedraagt één maands Euribor met 1,25% opslag. Op balansdatum is hiervan 559 (2009: 590) gebruikt.

#### Overzicht ouderdom financiële verplichtingen

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	Totaal	6 maanden of minder	6 - 12 maanden	1 - 2 jaar	2 - 5 jaar	Meer dan 5 jaar
Rentedragende leningen en overige langlopende financieringsverplichtingen	18.047	1.393	-	243	16.378	33
Handelsschulden en overige verplichtingen	170.142	158.186	11.956	-	-	-
<b>Totaal</b>	<b>188.189</b>	<b>159.579</b>	<b>11.956</b>	<b>243</b>	<b>16.378</b>	<b>33</b>

#### kapitaalbeheer

De Raad van Bestuur van TMG heeft het beleid om een sterke vermogenspositie te bewaken, waarmee het vertrouwen van beleggers, crediteuren en de markten wordt behouden en de toekomstige ontwikkeling van de bedrijfsactiviteiten is verzekerd. Een belangrijke kerncijfer daarbij is het rendement op het eigen vermogen, dat wordt gedefinieerd als het nettoresultaat gedeeld door het eigen vermogen, exclusief minderheidsbelangen. De Raad van Bestuur bewaakt tevens het niveau van het aan gewone aandeelhouders uit te keren dividend.

TMG koopt van tijd tot tijd eigen aandelen in op de markt. Aankoop- en verkoopbeslissingen worden per specifieke transactie genomen door de Raad van Bestuur binnen door de Raad van Commissarissen en de Algemene vergadering van Aandeelhouders gestelde limieten; TMG beschikt niet over een vastomlijnde regeling voor de inkoop van eigen aandelen.

TMG en haar dochterondernemingen zijn niet onderworpen aan van buitenaf opgelegde kapitaalvereisten.

## 31. niet uit de balans blijvende verplichtingen

de verschuldigde bedragen uit hoofde van niet-opzegbare operationele leaseovereenkomsten vervallen als volgt:

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	<u>2010</u>	<u>2009</u>
< 1 jaar	<b>20.270</b>	14.072
1-5 jaar	<b>17.247</b>	31.919
> 5 jaar	<b>25</b>	272
<b>Totaal</b>	<b>37.542</b>	46.263

In het boekjaar 2010 werd uit hoofde van operationele leasing een last van 7.352 in het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten opgenomen (2009: 7.739).

Telegraaf Drukkerij Groep B.V. heeft contracten afgesloten met papierleveranciers waarvan de verplichtingen binnen 1 jaar 24.875 en tussen 1 en 5 jaar 3.750 betreffen.

TMG heeft een meerjarig drukcontract afgesloten voor haar puzzelbladen en dagbladen. De jaarlijkse afnameverplichting bedraagt 8.350. Telegraaf Media Groep N.V. heeft op 1 januari 2007 een overeenkomst gesloten met Atos Origin betreffende de uitbesteding van de generieke ICT-diensten van Telegraaf Media ICT B.V. De totale waarde van het contract voor de resterende periode tot 31 december 2011 bedraagt circa 9.000 (2009: 19.000).

#### juridische geschillen

Inzake Franken B.V., een voormalige dochteronderneming van TMG, loopt een juridische procedure waarin de ex-werknemers van Franken B.V. eisen dat TMG haar financiële toezeggingen nakomt. De juridische procedure is nog niet beëindigd. TMG heeft een voorziening opgenomen.

Een aantal groepsmaatschappijen van TMG is, als aangeklaagde, betrokken bij rechtszaken. Deze zaken betreffen met name arbeidsverhoudingen, geschillen en rectificaties van publicaties. TMG ziet de uitkomst hiervan met vertrouwen tegemoet en verwacht dat deze geen materieel effect zal hebben op de geconsolideerde financiële positie van TMG.

## 32. investeringsverplichtingen

In 2009 en 2010 is TMG geen significante overeenkomsten aangegaan voor de ontwikkeling van software of andere investeringen.

## 33. voorwaardelijke verplichtingen

Ultimo 2010 is ter waarde van 852 (2009: 696) aan bankgaranties afgegeven ter dekking van aangegane huurverplichtingen.

## 34. verbonden partijen

### identiteit van verbonden partijen

Er is sprake van een relatie met verbonden partijen tussen TMG en haar dochterondernemingen enerzijds en geassocieerde deelnemingen (zie onderdeel 16 van de toelichting), joint ventures (zie onderdeel 35 van de toelichting), Stichting-Telegraafpensioenfonds 1959 en Stichting Preferente Aandelen Telegraaf Media Groep N.V. anderzijds. Een lijst van deelnemingen is gedeponeerd bij de Kamer van Koophandel.

De volgende aandeelhouders hebben per 31 december 2010, volgens het register van de AFM, een belang groter dan 20% in het kapitaal van TMG:

- Stichting Administratiekantoor Telegraaf Media Groep N.V.
- VP Exploitatie N.V.
- Cyrte Investments B.V.

### transacties met Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen

Voor een specificatie van de bezoldiging van het management verwijzen wij naar toelichting 8 op het vennootschappelijk overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten. De toelichting op verbonden partijen heeft geheel betrekking op het hoogste management van TMG, te weten de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen. De totale beloning is opgenomen onder Personeelskosten (zie onderdeel 7 van de toelichting op geconsolideerde jaarrekening).

### overige transacties met verbonden partijen

Transacties met verbonden partijen hebben betrekking op geassocieerde deelnemingen (omzet 2010: 15.301; omzet 2009: 7.525). De uitstaande vorderingen met verbonden partijen waren 5.030 (2009: 2.716) per 31 december. Hiervoor is een voorziening gevormd van 200 (2009: 1.324). In 2010 heeft TMG 11.792 (2009: 12.317) premie afgedragen aan Stichting-Telegraafpensioenfonds 1959. Inclusief werknemersbijdrage bedroeg de premie 17.518 (2009: 19.000). Alle uitstaande saldi met deze verbonden partijen worden op zakelijke, objectieve basis geprijsd en in contanten afgewikkeld binnen zes maanden na verslagdatum. Voor geen enkel saldo is zekerheid gesteld.



## 35. belangen in joint ventures

de volgende belangen in joint ventures worden aangehouden:

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	Vestigingsplaats	<b>2010</b>	2009
<b>Kapitaalbelang</b>			
TTG Sulake B.V.	Amsterdam	<b>49,0%</b>	49,0%
Adventure Holding B.V.	Zeist	<b>33,3%</b>	33,3%
JAAP.NL B.V. <sup>1)</sup>	Amsterdam	<b>100,0%</b>	50,0%

<sup>1)</sup> vanaf april 2010 100% meegeconsolideerd

In de geconsolideerde jaarrekening zijn de volgende posten betrokken, die overeenkomen met het belang van TMG in de activa en verplichtingen, opbrengsten en kosten (proportionele consolidatie) van de joint ventures:

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	<b>2010</b>	2009
Vaste activa	<b>55</b>	72
Vlottende activa	<b>1.468</b>	1.025
Langlopende verplichtingen	<b>-1.634</b>	-1.418
Kortlopende verplichtingen	<b>-590</b>	-699
<b>Saldo van activa en verplichtingen</b>	<b>-701</b>	-1.020

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	<b>2010</b>	2009
Opbrengsten	<b>2.262</b>	1.704
Lasten	<b>-1.170</b>	-1.259
Financieel resultaat	<b>-92</b>	-83
Vennootschapsbelasting	<b>-292</b>	-183
<b>Nettoresultaat</b>	<b>708</b>	179

## 36. gebeurtenissen na balansdatum

Voor een toelichting op de gebeurtenissen na balansdatum wordt verwezen naar de Overige gegevens.

# vennootschappelijke jaarrekening 2010

## vennootschappelijk overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	<b>2010</b>	<b>2009</b>
Resultaat dochterondernemingen (na belasting)	<b>85.743</b>	70.787
Saldo overige baten en lasten (na belasting)	<b>-3.917</b>	-282
<b>Nettoresultaat (gerealiseerd)</b>	<b>81.826</b>	70.505
Niet gerealiseerde resultaten over de verslagperiode, na winstbelasting	-	594
<b>Totaal gerealiseerde en niet gerealiseerde resultaten</b>	<b>81.826</b>	71.099

# vennootschappelijk overzicht van de financiële positie

per 31 december voor winstbestemming

Bedragen in duizenden euro's

	Toelichting	2010	2009
<b>VASTE ACTIVA</b>			
<b>Immateriële vaste activa</b>			
Goodwill	2	28.390	2.599
<b>Financiële vaste activa</b>			
Deelnemingen in groepsmaatschappijen		460.293	344.902
Latente belastingvorderingen		3.600	10.004
<b>Totaal financiële vaste activa</b>	3	<b>463.893</b>	<b>354.906</b>
<b>Totaal vaste activa</b>		<b>492.283</b>	<b>357.505</b>
<b>VLOTTENDE ACTIVA</b>			
<b>Vlottende activa</b>			
Groepsmaatschappijen	4	354.517	396.443
<b>Totaal vlottende activa</b>		<b>354.517</b>	<b>396.443</b>
<b>Totaal activa</b>		<b>846.800</b>	<b>753.948</b>
<b>EIGEN VERMOGEN</b>			
Geplaatst kapitaal		11.938	11.938
Overige reserves		437.311	383.519
Onverdeeld resultaat		81.826	70.505
<b>Totaal eigen vermogen</b>	5	<b>531.075</b>	<b>465.962</b>
<b>LANGLOPENDE VERPLICHTINGEN</b>			
Langlopende verplichtingen	6	-	2.103
<b>KORTLOPENDE VERPLICHTINGEN</b>			
Groepsmaatschappijen		239.690	255.123
Kredietinstellingen		66.704	24.953
Handelsschulden en overige verplichtingen		9.331	5.807
<b>Totaal kortlopende verplichtingen</b>		<b>315.725</b>	<b>285.883</b>
<b>Totaal verplichtingen</b>		<b>315.725</b>	<b>287.986</b>
<b>Totaal eigen vermogen en verplichtingen</b>		<b>846.800</b>	<b>753.948</b>

# toelichting op de vennootschappelijke jaarrekening

## inhoudsopgave

pag.	toelichting
94	1. Belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving
94	2. Immateriële activa
94	3. Financiële vaste activa
95	4. Vorderingen
95	5. Eigen Vermogen
95	6. Langlopende verplichtingen
95	7. Niet in de balans opgenomen verplichtingen
96	8. Beloning van bestuurders en commissarissen
97	9. Honoraria externe accountant

## 1. belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving

De vennootschappelijke jaarrekening is opgesteld conform de bepalingen van Titel 9, Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek. Telegraaf Media Groep N.V. maakt voor de bepaling van de grondslagen voor de waardering van activa en passiva en resultaatbepaling van haar enkelvoudige jaarrekening gebruik van de optie die wordt geboden in artikel 2:362 lid 8 BW. Dit houdt in dat de grondslagen voor de waardering van activa en passiva en resultaatbepaling (hierna 'waarderingsgrondslagen') van de vennootschappelijke jaarrekening van Telegraaf Media Groep N.V. gelijk zijn aan die voor de geconsolideerde IFRS jaarrekening. Hierbij worden deelnemingen, waarop invloed van betekenis wordt uitgeoefend, op basis van de 'equity'-methode gewaardeerd. Deze geconsolideerde IFRS jaarrekening is opgesteld volgens de door de International Accounting Standards Board vastgestelde en door de Europese Unie aanvaarde standaarden.

Verwezen wordt naar pagina 50 tot en met 59 voor een beschrijving van deze waarderingsgrondslagen. Het aandeel in het resultaat van ondernemingen waarin wordt deelgenomen omvat het aandeel van Telegraaf Media Groep N.V. in de resultaten van deze deelnemingen. Resultaten op transacties, waarbij overdracht van activa en passiva tussen Telegraaf Media Groep N.V. en haar deelnemingen en tussen deelnemingen onderling heeft plaatsgevonden, zijn niet verwerkt voor zover deze als niet-gerealiseerd kunnen worden beschouwd. Voor zover niet anders vermeld, wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening. Ten aanzien van het vennootschappelijk overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten van Telegraaf Media Groep N.V. is gebruik gemaakt van de vrijstelling ex artikel 402 in Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek.

## 2. immateriële activa

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	<u>2010</u>	<u>2009</u>
<b>Goodwill</b>		
Aanschafwaarde	3.300	11.979
Bijzondere waardevermindering	701	8.679
<b>Boekwaarde per 1 januari</b>	<b>2.599</b>	<b>3.300</b>
<b>Mutaties in de boekwaarde</b>		
Investeringen	25.791	-
Bijzondere waardevermindering	-	-701
<b>Totaal van de mutaties</b>	<b>25.791</b>	<b>-701</b>
Aanschafwaarde	29.091	3.300
Bijzondere waardevermindering	701	701
<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<b>28.390</b>	<b>2.599</b>

## 3. financiële vaste activa

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	<u>2010</u>	<u>2009</u>
<b>Deelnemingen in groepsmaatschappijen</b>		
Aandeel in vermogen	460.293	344.902
<b>Latente belastingvorderingen</b>	<b>3.600</b>	<b>10.004</b>
<b>Totaal</b>	<b>463.893</b>	<b>354.906</b>

het verloop van de financiële vaste activa is als volgt weer te geven:

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	Groepsmaat- schappijen	Latente belasting- vorderingen	Totaal
<b>Boekwaarde per 1 januari 2010</b>	<b>344.902</b>	<b>10.004</b>	<b>354.906</b>
<b>Mutaties in de boekwaarde</b>			
Aandeel in resultaat deelnemingen	85.743	-	85.743
Investerings	27.443	-	27.443
Mutaties in tijdelijke verschillen tijdens boekjaar	-	-6.404	-6.404
Intercompany	2.205	-	2.205
<b>Boekwaarde per 31 december 2010</b>	<b>460.293</b>	<b>3.600</b>	<b>463.893</b>

#### 4. vorderingen

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	2010	2009
Groepsmaatschappijen	354.481	396.443
Overige vorderingen en overlopende activa	36	-
<b>Totaal</b>	<b>354.517</b>	<b>396.443</b>

#### 5. eigen vermogen

Voor een mutatieoverzicht eigen vermogen wordt verwezen naar pagina 48 en toelichting 22 op de geconsolideerde jaarrekening. De wettelijke reserve koersverschillen bedraagt nihil (2009: nihil). De reserve koersverschillen is door beëindiging van activiteiten in Zweden en Oekraïne ten laste van het resultaat 2009 gebracht.

#### 6. langlopende verplichtingen

De leningen betroffen in 2009 managementaandelen ter zake Sky Radio Group en Keesing Media Group. Bij toelichting 25 op het geconsolideerde overzicht van de financiële positie wordt dit nader uiteengezet.

#### 7. niet in de balans opgenomen verplichtingen

##### hoofdelijke aansprakelijkheid en garanties

De vennootschap heeft zich op grond van artikel 403, lid 1, sub f van Boek 2 BW aansprakelijk gesteld voor de uit rechtshandelingen voortvloeiende schulden van Nederlandse groepsmaatschappijen waarin een belang van 95% of meer wordt gehouden met uitzondering van Holland Combinatie Participaties B.V.. Een lijst van groepsmaatschappijen is gedeponneerd bij de Kamer van Koophandel en wordt op verzoek door de onderneming verstrekt.

##### fiscale eenheid

TMG vormt met nagenoeg al haar 100% dochterondernemingen in Nederland, zowel voor de vennootschapsbelasting als de omzetbelasting, een fiscale eenheid. Binnen de fiscale eenheid zijn de groepsmaatschappijen ten opzichte van de fiscus over en weer hoofdelijk aansprakelijk voor de belastingverplichtingen.

## 8. beloning van bestuurders en commissarissen

### beloningsbeleid Raad van Bestuur

In de Buitengewone Algemene Vergadering van TMG N.V. op 7 december 2010 is het gewijzigde beloningsbeleid van de Raad van Bestuur vastgesteld. Het beloningsbeleid is te raadplegen op de website van TMG (www.tmg.nl). De beloningsstructuur is ongewijzigd en bestaat uit een vast en een variabel element. Het vaste element is het salaris op jaarbasis aangevuld met de vakantietoeslag. Het variabele element bestaat uit a) de bestaande winstdelingsregeling voor alle medewerkers van Telegraaf Media Groep N.V. en b) een individuele bonus. De individuele bonus varieert tussen de 0 en 2 maandsalarissen en wordt voor 60% bepaald door de mate waarin gezamenlijke doelstellingen van de Raad van Bestuur worden gerealiseerd en voor 40% door de mate waarin individuele doelstellingen van de leden van de Raad van Bestuur worden gerealiseerd. Daarnaast kan de Raad van Commissarissen besluiten tot een extra bonus waarover in de algemene vergadering van aandeelhouders verantwoording zal worden afgelegd. Bij het vaststellen van de beloning van de Raad van Bestuur leden neemt de Raad van Commissarissen binnen het algemene beloningsbeleid diverse factoren in acht zoals de vereiste competenties, de bekwaamheid, de bereikte resultaten en de specifieke verantwoordelijkheden.

### beloning

De in 2010 behaalde resultaten geven aanleiding tot het uitkeren van een bonus op grond van de gezamenlijke en individuele doelstellingen. De Raad van Commissarissen heeft derhalve besloten tot het uitkeren van een variabele beloning van twee maandsalarissen en tot een indexatie van de vaste salarissen van ieder lid van de Raad van Bestuur van 1,8% met ingang van 1 januari 2011. In de periodieke beloning is een variabele beloning over het voorgaande verslagjaar begrepen voor de heren Swartjes 79.764 (2009: nihil), Arp 72.876 (2009: nihil) en Morley 72.876 (2009: nihil).

De vergoeding aan de Raad van Commissarissen wordt jaarlijks geïndexeerd aan de hand van de consumentenprijsindex alle huishoudens (2000=100) met ingang van 1 januari 2007.

### beloning bestuurders

	2010		2009	
	Periodieke beloningen	Uitgestelde beloningen	Periodieke beloningen	Uitgestelde beloningen
<i>Bedragen in euro's</i>				
<b>Bestuurders</b>				
drs. A.J. Swartjes	<b>596.631</b>	<b>186.195</b>	526.112	186.116
drs. F.Th.J. Arp	<b>545.111</b>	<b>168.517</b>	471.778	168.437
P. Morley MSc.	<b>545.111</b>	<b>176.278</b>	471.778	176.278

### beloning commissarissen

	2010		2009	
	Periodieke beloningen	Uitgestelde beloningen	Periodieke beloningen	Uitgestelde beloningen
<i>Bedragen in euro's</i>				
<b>Commissarissen</b>				
A.J. van Puijenbroek	<b>31.580</b>	-	31.213	-
prof.dr. W. van Voorden***	<b>26.252</b>	-	25.949	-
ir. H.L. Weenen*	<b>15.314</b>	-	25.949	-
mevr. ir. M. Tiemstra	<b>26.252</b>	-	25.949	-
L.G. van Aken**	-	-	8.606	-
drs. J.G. Drechsel	<b>26.252</b>	-	25.949	-
D.H.H.D. Ropers	<b>18.198</b>	-	-	-

\* De heer Ir. H.L. Weenen heeft met ingang van 1 augustus 2010 zijn zetel vervroegd ter beschikking gesteld.

\*\* De heer L.G. van Aken is op 7 april 2009 overleden.

\*\*\* De heer prof. dr. W. van Voorden heeft met ingang van 1 maart 2011 zijn zetel vervroegd ter beschikking gesteld.



**aandelenbezit per 31 december 2010**

	<u>Aandelen</u>	<u>Certificaten van aandelen</u>
<b>Bestuurders</b>		
drs. A.J. Swartjes	-	-
drs. F.Th.J. Arp	-	646
P. Morley MSc.	-	-
<b>Commissarissen</b>		
A.J. van Puijenbroek	64	-
prof.dr. W. van Voorden	-	-
mevr. ir. M. Tiemstra	-	-
drs. J.G. Drechsel	-	-
drs. D.H.H.D. Ropers	-	-

**9. honoraria externe accountant**

de specificatie van de honoraria van de externe accountant Deloitte Accountants B.V. overeenkomstig art. 382a BW2 luidt als volgt:

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	<u>2010</u>	<u>2009</u>
Onderzoek van de jaarrekening	<b>427</b>	549
Andere controle opdrachten	<b>40</b>	98
Adviesdiensten op fiscaal terrein	-	-
Andere niet-controlediensten	-	3
<b>Totaal</b>	<b>467</b>	650

In 2009 was de externe accountant KPMG Accountants N.V.

Amsterdam, 10 maart 2011

**De Raad van Bestuur**

mr. H.M.P.van Campenhout, voorzitter  
 drs. A.J. Swartjes (aftredend)  
 drs. F.Th.J. Arp RA  
 P. Morley MSc.

**De Raad van Commissarissen**

A.J. van Puijenbroek, voorzitter  
 mevrouw ir. M. Tiemstra  
 drs. J.G. Drechsel  
 drs. D.H.H.D. Ropers, secretaris

## overige gegevens

### **gebeurtenissen na balansdatum**

Medio februari 2011 zijn, ten behoeve van de uitbreiding van de kleurencapaciteit van de drukkerij in Amsterdam, investeringsverplichtingen aangegaan voor een bedrag van circa € 20 miljoen.

## controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van Telegraaf Media Groep N.V.

### verklaring betreffende de jaarrekening

Wij hebben de in dit rapport opgenomen jaarrekening 2010 van Telegraaf Media Groep N.V. te Amsterdam gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde en de enkelvoudige jaarrekening. De geconsolideerde jaarrekening bestaat uit het geconsolideerd overzicht van de financiële positie per 31 december 2010, het geconsolideerd overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten, het geconsolideerd mutatieoverzicht eigen vermogen en het geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2010 en de toelichting waarin opgenomen een overzicht van de belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen. De enkelvoudige jaarrekening bestaat uit de enkelvoudige balans (het vennootschappelijk overzicht van de financiële positie) per 31 december 2010 en de enkelvoudige winst-en-verliesrekening (het vennootschappelijk overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten) over 2010 met de toelichting, waarin opgenomen een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

### verantwoordelijkheid van het bestuur

Het bestuur van de vennootschap is verantwoordelijk voor het opmaken van de jaarrekening die het vermogen en het resultaat getrouw dient weer te geven in overeenstemming met International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie en met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW), alsmede voor het opstellen van het jaarverslag in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW. Het bestuur is tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing als het noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten.

### verantwoordelijkheid van de accountant

Onze verantwoordelijkheid is het geven van een oordeel over de jaarrekening op basis van onze controle. Wij hebben onze controle verricht in overeenstemming met Nederlands recht, waaronder de Nederlandse controlestandaarden. Dit vereist dat wij voldoen aan de voor ons geldende ethische voorschriften en dat wij onze controle zodanig plannen en uitvoeren dat een redelijke mate van zekerheid wordt verkregen dat de jaarrekening geen afwijking van materieel belang bevat.

Een controle omvat het uitvoeren van werkzaamheden ter verkrijging van controle-informatie over de bedragen en de toelichtingen in de jaarrekening. De geselecteerde werkzaamheden zijn

afhankelijk van de door de accountant toegepaste oordeelsvorming, met inbegrip van het inschatten van de risico's dat de jaarrekening een afwijking van materieel belang bevat als gevolg van fraude of fouten.

Bij het maken van deze risico-inschattingen neemt de accountant de interne beheersing in aanmerking die relevant is voor het opmaken van de jaarrekening en voor het getrouwe beeld daarvan, gericht op het opzetten van controlewerkzaamheden die passend zijn in de omstandigheden. Deze risico-inschattingen hebben echter niet tot doel een oordeel tot uitdrukking te brengen over de effectiviteit van de interne beheersing van de vennootschap. Een controle omvat tevens het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en van de redelijkheid van de door het bestuur van de vennootschap gemaakte schattingen, alsmede een evaluatie van het algehele beeld van de jaarrekening.

Wij zijn van mening dat de door ons verkregen controle informatie voldoende en geschikt is om een onderbouwing voor ons oordeel te bieden.

### oordeel betreffende de geconsolideerde jaarrekening

Naar ons oordeel geeft de geconsolideerde jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Telegraaf Media Groep N.V. per 31 december 2010 en van het resultaat en de kasstromen over 2010 in overeenstemming met International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie en met Titel 9 Boek 2 BW.

### oordeel betreffende de enkelvoudige jaarrekening

Naar ons oordeel geeft de enkelvoudige jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van Telegraaf Media Groep N.V. per 31 december 2010 en van het resultaat over 2010 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

### verklaring betreffende overige bij of krachtens de wet gestelde eisen

Ingevolge artikel 2:393 lid 5 onder e en f BW vermelden wij dat ons geen tekortkomingen zijn gebleken naar aanleiding van het onderzoek of het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, overeenkomstig Titel 9 Boek 2 BW is opgesteld, en of de in artikel 2:392 lid 1 onder b tot en met h BW vereiste gegevens zijn toegevoegd. Tevens vermelden wij dat het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, verenigbaar is met de jaarrekening zoals vereist in artikel 2:391 lid 4 BW.

Amsterdam, 10 maart 2011

Deloitte Accountants B.V.

Was getekend: drs. P. Kuijpers RA





Dagelijks kijken honderdduizenden mensen online naar onze videoproducties. Regelmatig halen die meer kijkers dan reguliere televisieprogramma's. De verwachting is dat het gebruik snel zal toenemen en de kijkcijfers zullen doorgroeien.

## overige gegevens

### statutaire bepalingen omtrent de bestemming van de winst

Met betrekking tot de winstverdeling bepaalt artikel 33 van de statuten van Telegraaf Media Groep N.V. het volgende:

1. Jaarlijks wordt door de Raad van Bestuur onder goedkeuring van de Raad van Commissarissen en de Stichting Beheer van Prioriteitsaandelen Telegraaf Media Groep N.V. vastgesteld welk deel van de winst - het positieve saldo van de winst- en verliesrekening - wordt gereserveerd.
2. Uit de winst na reservering volgens het voorgaande lid wordt op de preferente aandelen een dividend uitgekeerd, waarvan het percentage gelijk is aan het EURIBOR (Euro Interbank Offered Rate) voor een periode van twaalf maanden (het "Percentage"), zoals van toepassing op de dag van uitgifte van de betreffende preferente aandelen. Het Percentage wordt vervolgens jaarlijks herzien door de Raad van Bestuur, voor het eerst op de dag gelegen een jaar na de dag van uitgifte van de betreffende preferente aandelen en vervolgens op de dag gelegen een jaar na de vaststelling in het voorafgaande kalenderjaar. Het Percentage wordt verhoogd met drie (3) procent punten. Het dividend wordt berekend op basis van het gemiddelde van de toepasselijke Percentages in het betreffende boekjaar, gewogen naar het aantal dagen waarover de toepasselijke Percentages golden. Indien op de betreffende dag het Percentage niet kan worden vastgesteld, zal de herziening van het Percentage plaatsvinden per de eerstvolgende dag waarop het Percentage kan worden vastgesteld. Het dividend op de preferente aandelen zal slechts worden uitgekeerd over het aantal dagen dat de betreffende aandelen in het betreffende boekjaar daadwerkelijk uitstonden.
3. Indien over enig boekjaar de bij punt 2 bedoelde uitkering op de preferente aandelen niet of niet geheel kan plaatsvinden omdat de winst dat niet toelaat, wordt het tekort uitgekeerd ten laste van het uitkeerbaar deel van het eigen vermogen. Het dividend wordt berekend over het gestorte deel van het nominaal bedrag.
4. Vervolgens wordt aan de houders van prioriteitsaandelen een dividend uitgekeerd ten belope van vijf procent van het nominaal bedrag van hun aandelen.
5. De daarna overblijvende winst staat ter beschikking van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. Hieruit mag evenwel geen verdere uitkering op de prioriteitsaandelen en de preferente aandelen geschieden.
6. Winstuitkeringen kunnen slechts plaatshebben tot ten hoogste het bedrag van het uitkeerbaar deel van het eigen vermogen.
7. Indien over enig jaar verlies is geleden, wordt over dat jaar geen dividend uitgekeerd. Ook in volgende jaren kan eerst uitkering van dividend plaatshebben nadat het verlies door winst is goedge maakt. De Algemene Vergadering kan echter op voorstel van de Stichting Beheer van Prioriteitsaandelen Telegraaf Media Groep N.V. besluiten zulk een verlies te delgen ten laste van het uitkeerbaar deel van het eigen vermogen of ook dividend uit te keren ten laste van het uitkeerbaar deel van het eigen vermogen.
8. Uitkering van winst geschiedt na de vaststelling van de jaarrekening waaruit blijkt dat zij geoorloofd is.
9. De Raad van Bestuur kan onder goedkeuring van de Raad van Commissarissen en de Prioriteit besluiten tot uitkering van interim-dividend mits aan het vereiste van het zesde lid is voldaan blijkens een tussentijdse vermogensopstelling. Deze heeft betrekking op de stand van het vermogen op ten vroegste de eerste dag van de derde maand vóór de maand waarin het besluit tot uitkering van interim-dividend wordt bekend gemaakt. Zij wordt opgemaakt met inachtneming van in het maatschappelijk verkeer als aanvaardbaar beschouwde waarderingmethoden. In de vermogensopstelling worden de krachtens de wet te reserveren bedragen opgenomen. Zij wordt ondertekend door de leden van de Raad van Bestuur; ontbreekt de handtekening van één of meer hunner dan wordt daarvan onder opgave van reden melding gemaakt. De vermogensopstelling wordt binnen acht dagen na de dag waarop het besluit tot uitkering wordt bekend gemaakt, ten kantore van het handelsregister neergelegd.
10. Bij de berekening van de winstverdeling tellen de aandelen, die de vennootschap in haar kapitaal houdt, niet mee.

## Stichting Preferente Aandelen Telegraaf Media Groep N.V. en Stichting Beheer van Prioriteitsaandelen Telegraaf Media Groep N.V.

Overzicht van alle uitstaande en potentieel inzetbare beschermingsmaatregelen tegen een overname van zeggenschap over Telegraaf Media Groep N.V. Aangegeven wordt onder welke omstandigheden deze beschermingsmaatregelen naar verwachting kunnen worden ingezet.

### Stichting Preferente Aandelen Telegraaf Media Groep N.V.

De Stichting Preferente Aandelen Telegraaf Media Groep N.V. heeft ten doel:

1. Het behartigen van de belangen van Telegraaf Media Groep N.V., gevestigd te Amsterdam, hierna ook te noemen: de vennootschap, van de met haar verbonden ondernemingen en alle daarbij betrokkenen, waarbij onder meer zoveel mogelijk de invloeden worden geweerd welke de continuïteit, de zelfstandigheid of de identiteit in strijd met die belangen zouden bedreigen.
2. Het weren van invloeden van derden welke de redactionele onafhankelijkheid, alsmede de beginselen van waaruit opinievormende uitgaven van ondernemingen binnen de groep worden geredigeerd, zouden kunnen aantasten.

De stichting tracht dit doel te bereiken door:

- het verkrijgen van preferente aandelen in de vennootschap en door het uitoefenen van de rechten die aan die aandelen zijn verbonden
- door het uitoefenen van overige rechten die krachtens de wet, statuten of een overeenkomst aan de stichting zijn toegekend.

De stichting neemt bij het onder 1) bepaalde het doel in acht waarvoor preferente aandelen kunnen worden uitgegeven, blijkens de toelichting bij het voorstel tot statutenwijziging waartoe de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van de vennootschap op 20 december 1983 heeft besloten. Buiten het doel valt het vervreemden, bezwaren of op andere wijze beschikken over aandelen, behalve:

- Vervreemding aan de vennootschap zelf of aan een door deze aan te wijzen met haar in een groep verbonden vennootschap.
- Medewerking aan de terugbetaling op en de intrekking van aandelen.
- Het bezwaren van aandelen (zonder overgang van stemrecht) met het oog op het afsluiten van een geldlening of krediet, met als enig doel het storten van (een deel van) de nominale waarde van de door de stichting te verkrijgen preferente aandelen in de vennootschap.

Het recht tot uitgifte van preferente aandelen van Telegraaf Media Groep N.V. is door de Stichting Beheer van Prioriteitsaandelen Telegraaf Media Groep N.V. verleend.

De Stichting Preferente Aandelen Telegraaf Media Groep N.V. heeft het recht om al dan niet in gedeelten zoveel preferente aandelen in het kapitaal van Telegraaf Media Groep N.V. voor de uitoefening van deze rechten te nemen als overeenkomt met 50% van de totaal geplaatste gewone aandelen vóór de uitoefening van (een gedeelte van) deze rechten.

De Stichting Preferente Aandelen Telegraaf Media Groep N.V. is een onafhankelijke stichting als bedoeld in artikel 5:71 lid 1 sub c van de Wft.

Op 21 maart 2008 heeft Telegraaf Media Groep N.V. aan de stichting de bevoegdheid toegekend om een verzoek tot enquête in te dienen als bedoeld in art. 2:346 sub c BW.

Het bestuur bestaat uit één voorzitter en vier leden. Per 31 december 2010 is de samenstelling van het bestuur als volgt: dr. S.E. de Jong (voorzitter), ir. A. den Bandt, mr. A.H.M. van Roosmalen, ir. J.H.M. Lindenbergh en jhr.mr. J.P. Witsen Elias. Per balansdatum waren geen preferente aandelen uitgegeven.

### Stichting Beheer van Prioriteitsaandelen Telegraaf Media Groep N.V.

Het doel van de stichting is het verkrijgen en beheren van de prioriteitsaandelen in de vennootschap en, onder andere daarmede, het verzekeren van de continuïteit in de leiding van de vennootschap, het weren van invloeden op die leiding welke de zelfstandigheid van de vennootschap in strijd met haar belang zouden kunnen aantasten en het bevorderen van een goed beleid in het belang van de vennootschap.

De bevoegdheden verbonden aan de prioriteitsaandelen bestaan onder andere uit het besluiten tot uitgifte van aandelen, vaststelling van het aantal directeuren en het recht om een statutenwijziging of ontbinding van de vennootschap voor te stellen alvorens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders hierover zou kunnen besluiten.

De 960 prioriteitsaandelen zijn in handen van de Stichting Beheer van Prioriteitsaandelen Telegraaf Media Groep N.V., waarvan het bestuur per 31 december 2010 wordt gevormd door de heren E.H. van Puijenbroek (voorzitter), mevrouw ir. M. Tiemstra (secretaris), prof.dr. W. van Voorden en A.R. van Puijenbroek.

## overige gegevens

### jaarverslag 2010 van de Stichting Administratiekantoor van aandelen Telegraaf Media Groep N.V.

Telegraaf Media Groep N.V. (TMG) is een beursgenoteerde vennootschap. De certificaten van aandelen in TMG zijn verhandelbaar op de Euronext Amsterdam N.V.

De Stichting Administratiekantoor van aandelen Telegraaf Media Groep N.V. heeft onder meer als doel het uitgeven van royeerbare certificaten aan toonder, waar tegenover zij op eigen naam en titel van administratie gewone aandelen verkrijgt en houdt. De stichting beheert de in administratie genomen gewone aandelen en oefent de rechten uit verbonden aan deze aandelen, waaronder het stemrecht.

De stichting richt zich bij het uitoefenen van de aan de aandelen verbonden rechten primair op het belang van de certificathouders, waarbij zij rekening houdt met het belang van TMG en de met haar verbonden ondernemingen. Certificering van aandelen is een middel om te voorkomen dat door absenteïsme op de Algemene Vergadering van Aandeelhouders een (toevallige) minderheid van aandeelhouders de besluitvorming naar haar hand zet.

Aandeelhouders hebben het recht om de Algemene Vergadering van Aandeelhouders bij te wonen, het woord te voeren en een stem uit te brengen. Certificathouders hebben het recht deze vergadering bij te wonen en het woord te voeren. Certificathouders kunnen voor de duur van deze vergadering een stemvolmacht krijgen van het bestuur van Stichting Administratiekantoor van aandelen Telegraaf Media Groep N.V. en verkrijgen daarmee stemrecht. De certificaten van aandelen TMG zijn onbeperkt royeerbaar. Certificering is dan ook geen beschermingsconstructie van TMG.

Op pagina 37 van het jaarverslag treft u de afwijkingen aan op de Code corporate governance.

In het jaar 2010 nam het aantal door de Stichting Administratiekantoor van aandelen Telegraaf Media Groep N.V. (hierna: de stichting) uitgegeven royeerbare certificaten van aandelen Telegraaf Media Groep N.V. toe met 119.740 certificaten en bedroeg 29.176.077 (van nominaal € 0,25) per 31 december 2010, overeenkomend met een nominaal bedrag van € 7.294.019,25. Tegenover deze certificaten werd een gelijk aantal aandelen in administratie gehouden.

Op 15 april 2010 hebben verschillende vergaderingen plaatsgevonden. In de reguliere bestuursvergadering (notulen beschikbaar op de website van de stichting [\[tmg.nl\]\(http://tmg.nl\)\) zijn onder meer de rekening en verantwoording over het boekjaar 2009 van de stichting en de financiën van de stichting aan de orde geweest. De jaarrekening van TMG en het dividendvoorstel over 2009 zijn uitgebreid met de heer drs. A.J. Swartjes besproken. In deze vergadering is tevens de agenda voor de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 22 april 2010 besproken en is de aansluitende Vergadering van Certificathouders voorbesproken.](http://administratiekantoor.</a></p></div><div data-bbox=)

Vervolgens heeft de Vergadering van Certificathouders in de middag plaatsgevonden (notulen beschikbaar op de website van de stichting <http://administratiekantoor.tmg.nl>).

Agendapunten waren onder meer bespreking van de notulen van de certificathoudersvergadering van 16 april 2009, terugblik op de Algemene Vergadering van Aandeelhouders TMG N.V. op 22 april 2009, de activiteiten van het bestuur in dat jaar en de voorbereiding van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders TMG N.V. op 22 april 2010. De voorzitter meldde een aantal vragen die het bestuur in de komende aandeelhoudersvergadering wenste te stellen.

In deze vergadering waren slechts twee certificathouders aanwezig. De stichting bezat op dat moment ruim 60% van de uitstaande aandelen.

Het bestuur heeft in de vergadering met de certificathouders medegedeeld zich te beraden over de certificathoudersvergadering in 2011. Aansluitend heeft het bestuur de certificathoudersvergadering geëvalueerd. Afgesproken is dat in de oproep tekst voor de certificathoudersvergadering in 2011 zal worden benadrukt dat de bijeenkomst is ter voorbereiding op de aandeelhoudersvergadering van TMG N.V.

De jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders van TMG werd op 22 april 2010 in Amsterdam gehouden ([www.tmg.nl](http://www.tmg.nl)). Het bestuur van de stichting heeft aan de aanwezige certificathouders stemvolmachten voor de duur van de vergadering gegeven. Het bestuur vertegenwoordigde 25,5%, en de gevolmachtigde certificathouders 35,5% van de stemmen tijdens deze vergadering. De voorzitter van het stichtingsbestuur complimenteerde de Raad van Bestuur met de ingezette kostenreductie, waardoor het resultaat nog best draaglijk is, en met het feit dat is afgezien van de bonus over 2009. Kritiek werd geuit op de doelstelling voor het behalen van de marge van 15%. Hieraan zijn voorwaarden gesteld, zoals herstel van de economie en voldoende groei in digitale activiteiten, terwijl er geen tijdlimiet wordt gesteld. Tevens heeft het bestuur haar twijfel geuit over de mogelijkheid om het omzetverlies als gevolg van de teruglopende oplage te compenseren met tariefstijgingen. Opgemerkt werd dat de digitale omzet slechts 6% van het totaal uitmaakt en dat uit het jaarverslag niet een 'sense of urgency'



blijkt om digitaal een echte pijler van de bedrijfsvoering te maken. Waar ligt de focus van de Raad van Bestuur bij het ontwikkelen van digitale activiteiten en is het te overwegen om de Raad van Bestuur te versterken met een persoon die digitaal goed is onderlegd en gefocust, hetzij als CEO na het vertrek van de heer Swartjes, volgend jaar, of als vierde lid binnen de Raad?

Het bestuur heeft gestemd voor de vaststelling van de jaarrekening over het boekjaar 2009, de bepaling van de bestemming van de winst en de decharge van de Raad van Bestuur voor het gevoerde beleid en de decharge van de Raad van Commissarissen voor het uitgeoefende toezicht in het verslagjaar. De stichting stemde voor de benoeming van de heer drs. D.H.H.D. Ropers als commissaris. Vraagtekens werden gezet bij de onafhankelijkheid van de heer Ropers, nu Cyrte Investments grote belangen heeft in zowel TMG als bol.com, het bedrijf waarvan de heer Ropers directeur is. De stichting stemde voor Deloitte als accountant van het concern. De machtiging van de Raad van Bestuur tot inkoop van eigen aandelen en de verlenging van de bevoegdheid van Stichting Beheer van Prioriteitsaandelen TMG tot uitgifte van gewone aandelen, het verlenen van rechten tot het nemen van aandelen en over te gaan tot beperking of uitsluiting van het voorkeursrecht bij uitgifte van gewone aandelen (inclusief het verlenen van rechten tot het nemen van gewone aandelen) werden eveneens door de stichting ondersteund.

Op 17 september 2010 (notulen beschikbaar op de website van de stichting <http://administratiekantoor.tmg.nl>) heeft het bestuur haar reguliere najaarsvergadering gehouden. De heer drs. F.Th.J. Arp, CFO van de Raad van Bestuur van TMG, heeft een toelichting gegeven op de resultaten van het concern in het eerste halfjaar, zoals ook is gepresenteerd aan enkele investor relations en enkele grootaandeelhouders. In deze vergadering zijn aan de orde gekomen: de halfjaarcijfers van TMG, de financiën van de stichting, de notulen van de vergadering van 15 april 2010 en het conceptverslag van de aandeelhoudersvergadering van TMG, de benoeming van Mazars tot accountant van de stichting, de aanpassing van de website van de stichting en de datum voor de Vergadering van Certificaathouders in 2011.

Op 7 december 2010 vond de Buitengewone Algemene Vergadering van aandeelhouders TMG plaats. De stichting ondersteunde het voorstel tot wijziging van het bezoldigingsbeleid van de Raad van Bestuur en tot wijziging van de statuten van TMG.

De bezoldiging van de bestuursleden van de stichting bestaat uit een vergoeding voor de voorzitter van € 8.000,- per jaar en voor de overige bestuursleden van € 6.000,- per jaar en wordt achteraf en per kalenderjaar betaald. De jaarlijkse kosten van de activiteiten van het administratiekantoor bestaan

voornamelijk uit de vergoeding voor de beursnotering en de behandelingskosten, zijnde in totaal € 30.171, kosten voor de vergadering voor certificaathouders, waaronder advertentiekosten, in totaal € 478, kosten voor onderhoud van de website van de stichting zijnde in totaal € 5.257 en administratiekosten zijnde € 3.570. De totale kosten voor de stichting bedroegen over 2010 € 71.813 (2009: € 61.344).

Het bestuur van Stichting Administratiekantoor van aandelen Telegraaf Media Groep N.V. is onafhankelijk in de zin van artikel 2: 113 lid 3 BW en bestaat uit de navolgende leden, waarbij tevens de (voormalige en/of huidige) functies zijn vermeld:

**prof.dr. W.M. Lammerts van Bueren, voorzitter :**  
emeritus hoogleraar Internationale Universitaire Samenwerking/  
Economische Wetenschappen EUR

**prof. W.P. Moleveld RA, vice-voorzitter:**  
emeritus hoogleraar accountancy Business Universiteit Nyenrode

**mr. E.S. Schneider, secretaris:**  
zelfstandig organisatie-adviseur, in het bijzonder voor uitgeverijen en drukkerijen (tot 2006)

**W. Ruijgrok:**  
oud-directeur VNO-NCW.

**mr. J.F.H.M. van Exter:**  
managing director Corus Services Nederland B.V.

Amsterdam, 10 maart 2011  
Stichting Administratiekantoor van aandelen Telegraaf Media Groep N.V.  
p/a Basisweg 30  
1043 AP AMSTERDAM

# over TMG

## profiel

**TMG (Telegraaf Media Groep) behoort tot de grootste Nederlandse mediagroepen. De drie mediabedrijven van TMG, te weten Telegraaf Media Nederland, Keesing Media Group en Sky Radio Group, hebben leidende marktposities in dagbladen, magazines, puzzelbladen, on- en offline media en radio.**

TMG is de grootste krantenuitgever van Nederland met de leidende landelijke dagbladtitels De Telegraaf en Sp!ts en heeft een sterke positie in de Randstad en omgeving met regionale dagbladen en lokale nieuws- en huis-aan-huisbladen.

In tijdschriften heeft TMG in Nederland een belangrijke marktpositie met leidende titels gericht op specifieke doelgroepen op het gebied van entertainment, auto's en vrouwen.

Keesing Media Group is de Nederlandse marktleider in puzzelbladen. Het bedrijf ontwikkelt ook een positie in digitale spellen.

In de Nederlandse radiomarkt heeft TMG een ruim meerderheidsbelang (87,3%) in Sky Radio Group, marktleider onder de commerciële radiozenders.

TMG is daarnaast in toenemende mate actief in nieuwe en veelal digitale mediavormen via (mobiel) internet en in combinaties van mediatypen (crossmedia) en in sociale netwerken via dochteronderneming Hyves.

Internationaal heeft TMG een 6%-belang in ProSiebenSat.1 Media AG, een van de grootste Europese radio- en televisiebedrijven, met in Nederland de zenders SBS6, Net5 en Veronica. Buiten Nederland is TMG met puzzelbladen actief in België, Frankrijk, Denemarken en Zweden.

TMG heeft circa 3.000 medewerkers en is beursgenoteerd. De aandelen zijn genoteerd aan de effectenbeurs van NYSE Euro-next (Amsterdam) en het fonds maakt deel uit van de ASX-index.

## kernwaarden

**TMG is een zelfbewuste onderneming met een sterke eigen identiteit. Het ondernemerschap richt zich op de lange termijn met mediaproducten voor de multimediale informatie- en vrijetijdsmarkt van consumenten.**

TMG is solide en financieel krachtig. Het beleid van de onderneming komt voort uit de kernwaarden **zakelijk, veranderingsgericht, betrokken en integer**; gericht op het vervullen van wensen en behoeften van klanten.

TMG is een betrokken werkgever met een sociaal gezicht. De medewerkers worden ruime ontplooiingsmogelijkheden geboden en een goed inkomen. In ruil daarvoor verwacht TMG van haar medewerkers dat zij proactief met veranderingen omgaan, zichzelf willen ontwikkelen en op een betrokken, integere en zakelijke wijze bijdragen aan de verdere ontwikkeling van de onderneming in een sterk veranderende markt.

Aan consumenten wil TMG vanuit grote betrokkenheid ongebonden en onafhankelijke informatie en entertainment bieden in verschillende uitingsvormen, waardoor die informatie altijd en overal verkrijgbaar of bereikbaar is. Eigenzinnig, gericht op de interesses van een breed publiek of op nauwkeurig gedefiniëerde groepen, informatief en onderhoudend.

Naar aanbieders van producten en diensten toe stelt TMG zich klantgericht en zakelijk op. TMG wil hen ondersteunen door optimalisering en flexibilisering van de contacten met (potentiële) klanten via uiteenlopende mediavormen.

In de relatie met aandeelhouders staan continuïteit, winstgevendheid en integriteit voorop. TMG is solide gefinancierd. Het financiële resultaat van het bedrijf is nauw verbonden met de ontwikkeling van de Nederlandse economie.

## missie

**TMG is actief in het vinden en aan zich binden van brede en/of specifieke publieksgroepen en communities en in het exploiteren van hun multimedia consumptie. Dit doet TMG als volgt:**

- \* Vinden van gebruikers, lezers, luisteraars en kijkers door het geregisseerd aanbieden van algemene en toegesneden mediaproducten, daarbij gebruikmakend van het bereik van de sterke TMG-merken, via crosspromotie op de verschillende mediaplatforms en via sociale netwerken.
- \* Binden door het bieden van aantrekkelijke content en applicaties op het gebied van informatie en entertainment, waaronder nieuws, muziek, puzzels en games, gemaakt voor en door gebruikers, en door het optimaal gebruik van de mogelijkheden die sociale netwerken bieden.
- \* Exploiteren van het bereik onder publieksgroepen, waarbij de inkomsten in toenemende mate breder zijn dan de traditionele consumenten- en advertentie-inkomsten.

## visie en ambitie

**In een aan sterke verandering onderhevige mediamarkt ordent TMG het steeds breder wordende multimediale aanbod zodanig, dat het overzichtelijk en gericht bij consumenten terechtkomt.**

**Voor de consument is ordening aanbrengen belangrijk en adverteerders kunnen daarmee gericht de aandacht van de consument trekken.**

TMG bereikt voor haar adverteerders in Nederland primair de consumentengroep van 35 jaar en ouder, de 'digital immigrants'. Deze doelgroep maakt veel gebruik van traditionele media als dagbladen, huis-aan-huisbladen, radio en televisie, sectoren waarin TMG direct of indirect over een prominente positie beschikt. TMG verzamelt en creëert op een efficiënte manier aansprekende inhoud (content) voor deze doelgroep op het gebied van nieuws, muziek en games.

TMG is ook een innovatief mediabedrijf, dat groeit door zich te richten op de doelgroep van de toekomst: die van de 'digital natives', die veelal jonger is dan 35 jaar en veel van haar mediatijd doorbrengt op internet in het algemeen en op 'social media' in het bijzonder. TMG wil het toonaangevende mediabedrijf voor de internetgeneratie zijn. TMG biedt adverteerders de kans om deze doelgroep gericht via websites en sociale netwerken te benaderen.

Door een juiste aanpak van de traditionele activiteiten, waardoor steeds efficiënter kan worden gewerkt, maar met name door het innemen van een sterke positie in de digitale wereld, zal groei worden gerealiseerd.

## doelstellingen

**TMG richt zich op rendabele exploitatie van mediaproducten voor de multimediale informatie- en vrijetijdsmarkt van consumenten, voornamelijk in Nederland, en wel als volgt:**

- Door de effecten van in het afgelopen jaar en eerder genomen maatregelen heeft TMG in 2010 bij de voortgezette activiteiten een genormaliseerde EBITA-marge gerealiseerd van 10,9% ten opzichte van 8,1% in 2009.
- In 2008 is aangegeven dat de genormaliseerde EBITA-marge in de daarop volgende drie jaren jaarlijks telkens met 10% moest groeien. Gegeven de economische ontwikkelingen is dat in 2009 een onmogelijke opgave gebleken. In 2010 is voor wat betreft deze doelstelling weer een belangrijke stap gezet. Vanaf 2008 ontwikkelt de genormaliseerde EBITA-marge zich als volgt: 9,1%, 8,1%, 10,9% en is de realisatie van de oorspronkelijke doelstelling daarmee weer nagenoeg terug op schema.
- De ambitie om op termijn te groeien naar een genormaliseerde EBITA-marge van 15% staat onveranderd overeind. Naast autonome groei naar circa 12% is een stijging van drie procentpunten benodigd door middel van acquisitie van relatief hoog renderende activiteiten in de digitale markt.

## strategie

**De ondernemingsstrategie van TMG bestaat uit de volgende elementen:**

- TMG zoekt groei bij de exploitatie van platformen van bestaande en nieuwe media, waarbij brede publieksgroepen bediend worden. Daarnaast wordt aan adverteerders bereik, inclusief nieuwe afrekenmodellen, geboden via geïntegreerde mediaconcepten rond informatie en entertainment, waaronder nieuws, muziek, puzzels en games, en via sociale netwerken.
- Om het bereik uit te breiden bouwt TMG aan een portfolio van verschillende typen mediabedrijven die complementair zijn aan, dan wel vernieuwend ten opzichte van, gedrukte media.
- Met het bereiken van dezelfde brede of specifieke publieksgroepen via meerdere mediaplatformen ontstaan kansen voor synergie, variërend van geïntegreerde productconcepten en proposities die 'oude' en 'nieuwe' media combineren tot het crosspromoten van sterke merken.
- Verlaging en flexibilisering van vaste kosten, onder meer door realisatie en benutting van schaalgroottes in de oorspronkelijke kernbedrijven, is cruciaal voor TMG om zich aan te passen aan de nieuwe werkelijkheid en om te kunnen blijven investeren in groei op het gebied van print en digitaal.

## over TMG

### Telegraaf Media Nederland

BEREIKT MET MEER DAN 250 TITELS (ONLINE, TIJDSCHRIFTEN, REGIONALE KRANTEN, HUIS-AAN-HUISBLADEN EN DAGBLADEN) 8,8 MILJOEN NEDERLANDERS.



#### kranten

De dagbladen bereiken dagelijks bijna 4 miljoen Nederlanders. Ons marktaandeel is 42%. Wekelijks ontvangen 3,7 miljoen huishoudens een van de huis-aan-huisbladen.

#### tijdschriften

27% van de Nederlandse vrouwen leest minimaal één van de tijdschriftentitels. Om alle lezers van Privé naar één concert te laten gaan, moet 34x de Amsterdam Arena worden afgehuurd.

#### Hyves

HET GROOTSTE SOCIALE NETWERK VAN NEDERLAND, HEEFT EEN BEREIK VAN RIJN 8 MILJOEN UNIEKE BEZOEKERS MET 9 MILJOEN NEDERLANDSE PROFIELEN.

#### audiovisueel

In 2010 produceerde Pilarczyk Mediagroep 7 verschillende tv-programma's. Op jaarbasis werden ruim 185 afleveringen gemaakt met elk gemiddeld 250.000 kijkers. Telegraaf Media Nederland | Video Media produceerde ruim 200 uur video voor zowel televisie als internet in 2010, tientallen formats en meer dan 100 afleveringen voor zowel publieke als commerciële omroepen.

#### e-mail

Vanuit 28 titels worden op regelmatige basis commerciële berichten verzonden naar 3,5 miljoen unieke adressen.



#### vraag&aanbod

In totaal worden meer dan 3 miljoen objecten aangeboden op de verschillende vraag- en aanbodsites. Er worden bijvoorbeeld circa 400.000 boeken aangeboden op Speurders.nl, 600.000 kaartjes verkocht via Telegraaftickets.nl. De vraag- en aanbodsites Botenbank.nl en Botentekoop.nl én het magazine Boten bieden meer dan 22.000 boten aan.



#### internet

Met ruim 8,7 miljoen unieke bezoekers bereikt het totale TMG-netwerk 64% van alle Nederlanders.

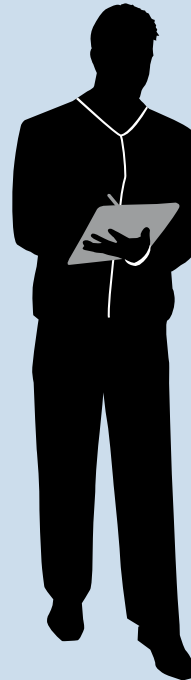


**mobiel**  
Mobiel internet neemt snel toe in populariteit. De mobiele websites bereiken samen met de mobiele applicaties ruim 975.000 unieke bezoekers per maand met ruim 120 miljoen pageviews. Telegraaf.mobi wordt steeds meer bezocht met mobiele devices, met zo'n 50 miljoen pageviews. De iPhone-app kent 40 miljoen pageviews. Het bereik van de iPad-applicatie van De Telegraaf neemt maandelijks toe en heeft nu ruim 10 miljoen pageviews



### evenementen

Jaarlijks worden diverse evenementen georganiseerd. Singlesfeesten, beurzen op het gebied van arbeidsmarktcommunicatie, ondernemersbijeenkomsten en evenementen speciaal voor vrouwen.



## Keesing Media Group

IS MARKTLEIDER IN PUZZELS EN GAMES.  
KEESING GEEFT RUIM 100 PUZZELTITELS UIT  
EN IS ACTIEF IN DIGITALE PUZZELS EN GAMES.

### puzzles&games

Meer dan 65% van de Nederlandse bevolking boven de 15 jaar puzzelt. Dat betekent dat in maar liefst 4,9 miljoen huishoudens iemand zich wel eens over een puzzel buigt, en dat is meestal een puzzel van Denksport. Met meer dan 50 miljoen gespeelde spellen per maand is Zigiz een van de meest bezochte casual games platforms.



### radio

Ruim 5 miljoen verschillende consumenten luisteren wekelijks naar ten minste één van de drie radiomerkers; Sky Radio 101 FM –de non-stop muziekzender van Nederland–, Radio Veronica –in de top 3 favoriete mannenzenders– en Classic FM –de grootste special interest radiozender–  
3 Radiostations, 8 online stations,  
110.880 minuten radio per week.

## Sky Radio Group

BEREIKT MET 3 RADIOSTATIONS  
EN 8 ONLINE STATIONS RUIM  
5 MILJOEN MENSEN PER WEEK.



### crossmedia

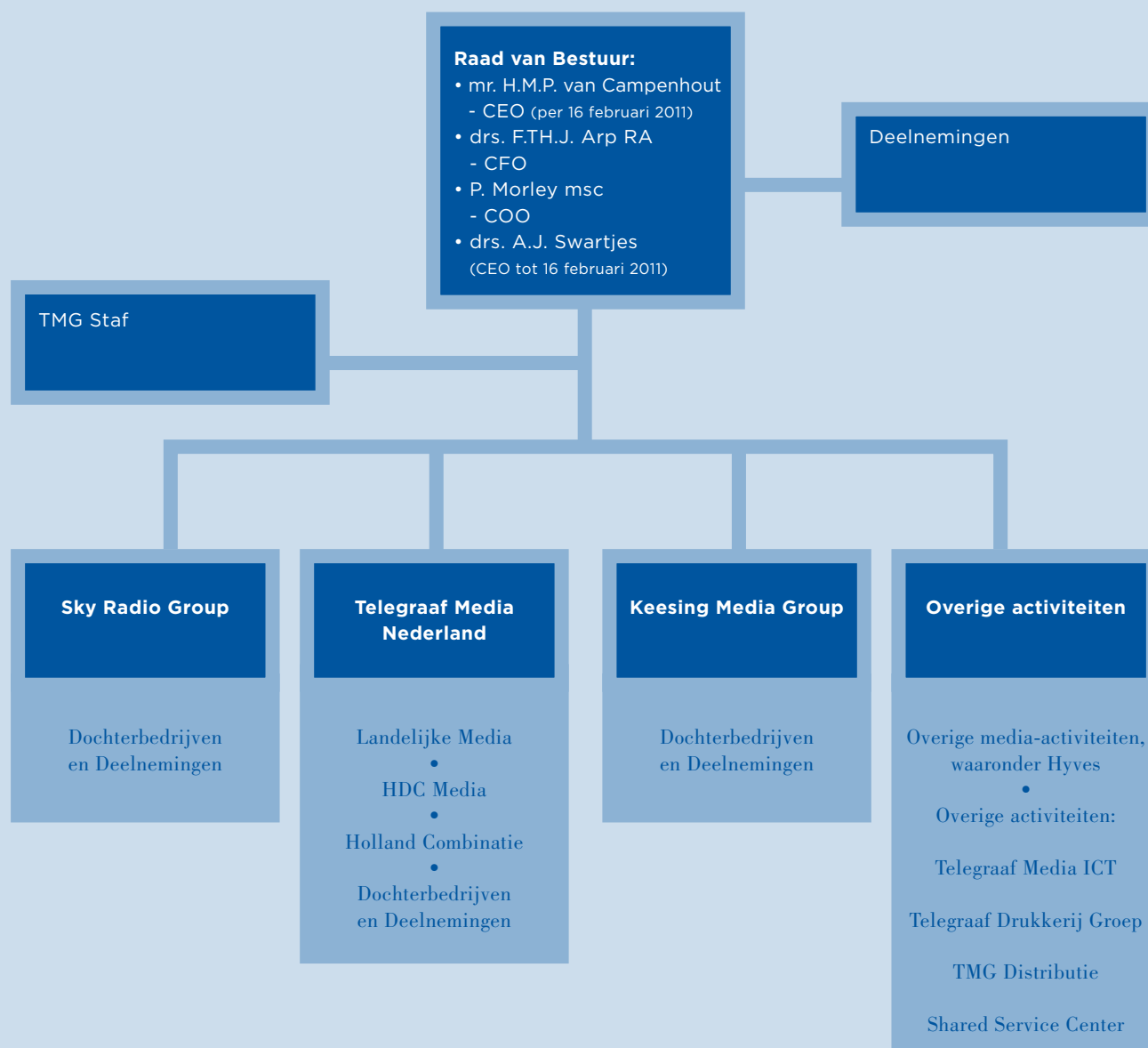
Crossmedia weet als geen ander wat er speelt in de samenleving. Vanuit dat DNA worden ook campagnes ontwikkeld. Crossmedia is hét bureau dat een brug slaat tussen merken en de samenleving. Maatschappelijk Relevante Campagnevoering© noemen we dat, met als resultaat creatieve concepten die verder gaan dan enkel een advertentie. We creëren gebeurtenissen in media.



# over TMG

## structuur op hoofdlijnen

maart 2011







# over TMG

## kengetallen per jaar

	<b>2010*</b>	2009*	2008*	2007*	2006*	2005*	2004*	2003	2002	2001
Eigen vermogen x € 1.000 **	<b>531.075</b>	465.962	411.576	866.815	498.041	530.468	444.643	428.333	454.079	464.761
Eigen vermogen TMG in procenten van het totale vermogen	<b>66,7%</b>	61,1%	54,0%	70,3%	47,8%	68,8%	65,2%	64,5%	62,5%	60,6%
Verhouding vlottende activa TMG : kortlopende schulden	<b>0,72:1</b>	0,78:1	0,7:1	2,64:1	1,04:1	1,08:1	1,23:1	1,06:1	0,98:1	0,72:1
Verhouding eigen vermogen TMG : vreemd vermogen	<b>2,00:1</b>	1,57:1	1,17:1	2,37:1	0,91:1	2,20:1	1,87:1	1,81:1	1,67:1	1,54:1
Opbrengsten TMG x € 1.000	<b>592.297</b>	611.840	684.204	738.795	784.460	736.686	686.853	683.556	704.462	822.220
Nettokasstroom uit bedrijfs- activiteiten x € 1.000	<b>59.569</b>	49.252	64.962	62.130	60.195	73.600	64.970	62.172	33.059	74.992
Nettoresultaat x € 1.000 **	<b>81.826</b>	70.505	-359.988	400.097	49.599	65.428	22.125	-25.765	-4.913	-29.510
Nettowinst TMG in procenten van de opbrengsten	<b>13,8%</b>	11,5%	-52,6%	54,2%	6,3%	8,9%	3,2%	-3,8%	-0,7%	-3,6%
Bedrijfsresultaat in procenten van de opbrengsten	<b>3,8%</b>	-0,5%	-5,4%	-3,8%	-2,1%	7,2%	1,1%	3,5%	3,1%	1,2%
Gemiddelde opbrengst per werknemer (fte)	<b>207.751</b>	204.743	207.272	201.590	188.981	170.632	157.752	153.298	150.205	151.561
Personeel ultimo (fte)	<b>2.851</b>	2.988	3.278	3.594	3.782	4.362	4.316	4.357	4.553	5.393
Rentabiliteit eigen vermogen	<b>15,4%</b>	15,1%	-87,5%	46,2%	9,9%	12,3%	5,0%	-6,0%	-1,1%	-6,4%
Uitkeringspercentage	<b>26,3%</b>	23,7%	p.m.	11,9%	50,0%	35,3%	23,6%	p.m.	p.m.	p.m.
Per aandeel TMG van € 0,25 nominaal (afgerond op hele eurocenten)										
Eigen vermogen	<b>11,12</b>	9,76	8,62	17,43	9,96	10,10	8,47	8,16	8,65	8,85
Nettokasstroom uit bedrijfsactiviteiten	<b>1,25</b>	1,03	1,35	1,24	1,20	1,40	1,24	1,18	0,63	1,43
Resultaat	<b>1,71</b>	1,48	-7,49	8,00	0,99	1,25	0,42	-0,49	-0,09	-0,56
Dividend	<b>0,45</b>	0,35	0,35	1,00	0,50	0,44	0,30	0,11	0,11	0,11
Laagste koers	<b>14,52</b>	8,95	8,86	19,69	19,00	17,06	16,05	13,00	13,00	14,00
Hoogste koers	<b>16,45</b>	14,80	24,86	26,87	23,00	20,64	18,90	19,00	24,47	22,90
Slotkoers per 31 december	<b>14,95</b>	13,14	12,45	25,00	19,85	18,25	18,25	17,99	15,44	17,09

\* Op IFRS-grondslag

\*\* Toe te rekenen aan Telegraaf Media Groep N.V.



**colofon**

**uitgave:** Telegraaf Media Groep N.V., Amsterdam

**redactie:** Concern Communicatie & Investor Relations

**redactie financiële informatie:** Concern Financiën en  
Administratie

**realisatie:** RadeMakers

**lettertype:** Gotham, Bodoni

**drukwerk en afwerking:** Stadsdrukkerij Amsterdam N.V.

**papier:** Go! Matt, cover: 250 grams | binnenwerk: 135 grams



Amsterdam, maart 2011

